

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT13

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Anton Hultin

Daniel Mattsson

Handledare: Vanja Carlsson

Examinator: Stig Montin

Arenainvesteringar, Framtidstro & Optimism

En komparativ studie av två kommunala beslutsprocesser

Sammanfattning

Titel: *Arenainvesteringar, framtidstro och optimism*, en komparativ studie av två kommunala beslutsprocesser.

Författare: Anton Hultin & Daniel Mattsson

Handledare: Vanja Carlsson

Nyckelord: politiska beslut, kommunala investeringar, arenor i Sverige, identitet, attraktionskraft, optimistisk snedvridning.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen och insikten kring varför kommuner väljer att investera i arenor trots att det inte verkar finnas några ekonomiska incitament och de sociala fördelar som lyfts fram är svåra att mäta och värdera.

Metod: Studien har avgränsats till beslutsfasen av två redan genomförda kommunala arenaprojekt, Kristianstad Arena och Arena Vänersborg. Vi har genomfört en *kvalitativ* undersökning i syfte att uppnå en djupare förståelse för på vilka grunder beslutsfattarna motiverar sina beslut. Vi har utgått från en *abduktion* där utgångspunkten härleds från vårt insamlade material men samtidigt har vi inte avvisat teoretiska ansatser. Vi har genomfört en *triangulering* med mer än en metod för att med större säkerhet fastställa ett resultat. Undersökningen består av dokumentstudier och intervjuer som kompletterar varandra för att säkerställa vårt resultat.

Slutsats: Studiens resultat visar att både Kristianstad och Vänersborg, trots olika storlek och politisk sammansättning, har argumenterat för en arena på liknande sätt. Arenorna ska lösa ett befintligt *problem*, stärka kommunernas *identitet* och öka kommunernas *attraktionskraft*. Med hjälp av vårt teoretiska ramverk kan vi förklara att besluten till respektive arenabyggnation grundar sig i ett *konkurrensförbiseende*, för stor hänsyn till ett *inifrånperspektiv* och en *optimistisk övertro* på de sociala fördelar en arena är tänkt att generera till kommunen.

Innehåll

1. Inledning	6
1.1 Kommunala investeringar	6
1.2 Arenor i Sveriges kommuner	7
2. Problemformulering	7
2.1 Osäkra satsningar	8
2.2 Syfte	9
2.3 Frågeställningar	9
2.4 Tidigare forskning	10
2.5 Avgränsningar	11
3. Teoretiska Utgångspunkter	11
3.1 Beslutsprocesser, komplexitet & begränsad rationalitet	12
3.2 Optimistisk snedvridning	12
3.2.1 Konkurrensförbiseende	13
3.2.2 Inifrån- och utifrånperspektivet	14
3.2.3 Optimistisk övertro	15
3.3 Teoretiskt ramverk	16
4. Metod	16
4.1 Val av arenor	17
4.2 Kvalitativ forskningsdesign	18
4.2.1 Abduktion	18
4.2.2 Textanalys	18
4.2.3 Källkritik	20
4.2.4 Semistrukturerade intervjuer	20
4.2.5 Val av Respondenter	21
4.2.6 Tolkning av material	22
5. Kristianstad Arena	23
5.1 De första initiativen till arenan	23
5.1.1 Behovet av moderna idrottsanläggningar	23
5.1.2 Att skapa förutsättningar för ungdomsidrotten	24

5.1.3 Utvecklingsmöjligheter	24
5.2 Argumentens utveckling	25
5.2.1 Ökad konkurrenskraft	25
5.2.2 Stärka kommunens varumärke, “en handbollsstad”	25
5.2.3 Öka turismen och locka nya invånare	26
5.3 Kommuninvånarnas syn på arenan	27
6. Arena Vänersborg	27
6.1 De första initiativen till arenan	28
6.1.1 Behovet av moderna idrottsanläggningar	28
6.1.2 Utvecklingsmöjligheter	29
6.2 Beslutsprocessen	30
6.2.1 Ökad gemenskap för kommuninvånarna	30
6.2.2 Öka turismen och locka nya invånare	31
6.3 Kommuninvånarnas syn på arenan	31
7. En komparativ analys	32
7.1 På vilka sätt beskriver beslutsfattare sina beslut om att finansiera arenor?	32
7.1.1 Problemkonstruktion	33
7.1.2 Identitet	33
7.1.3 Attraktionskraft	34
7.2 Hur kan vi förklara dessa beskrivningar teoretiskt?	35
7.2.1 Konkurrensförbiseende	35
7.1.2 Inifrån- & utifrånperspektivet	35
7.1.3 Optimistisk Övertro	37
8. Slutsatser, reflektioner & vidare forskning	38
8.1 Slutsatser	38
8.2 Reflektioner	40
8.3 Vidare forskning	41
9. Referenslista	42
9.1 Litteratur	42
9.2 Kristianstad Arena	45
9.2.1 Offentliga handlingar	45
9.2.2 Artiklar	45
9.2.3 Intervjuer gjorda mellan 2013-11-04 - 2014-01-08	47

9.3 Vänersborg	47
9.3.1 Offentliga Handlingar	47
9.3.2 Artiklar	48
9.3.3 Intervjuer gjorda mellan 2013-11-04 - 2014-01-08	50
9.4 Övriga källor.....	50

1. Inledning

En beslutsprocess innebär att ett antal aktörer engagerar sig i att närma sig ett gemensamt mål innan ett beslut fattas. Peter Hall skriver i boken "*Great planning disasters*" att aktörerna ofta upprättar en problemformulering, skapar målsättningar och utvärderar alternativa lösningar för att sedan driva igenom en implementering av beslutet.¹ I en politisk beslutsprocess tenderar politiker att följa en intuitiv och anpassningsbar beslutstrategi eftersom det viktigaste för en politiker ska vara att tillgodose medborgarnas behov². Samtidigt ser besluten för stora offentliga investeringar ofta annorlunda ut, politiker söker efter kreativa lösningar på samhällsproblem men lösningarna är förenliga med en viss risk. Det utmärkande är att politiker beslutar om stora investeringar när det uppstår ett politiskt tryck³ vilket gör att politiker *snabbt* måste utveckla, skapa och ta initiativ till nya policies.⁴

1.1 Kommunal investeringar

Kommunal investeringar kan vara kollektiva varor och tjänster som kommuninvånare är villiga att betala för men som inte förmedlas av den privata sektorn. Hall kategoriserar tre typer av investeringar som finansieras med hjälp av offentliga medel. Den första typen är varor och tjänster som alla invånare ska ha tillgång till t.ex. skola och sjukvård. Den andra typen av kommunala investeringar är varor och tjänster som finns på områden där marknaden är bristfällig och inte kan verka eftersom transaktionskostnaderna är höga t.ex. vägar eller annan infrastruktur. Den tredje typen av investering är varor och tjänster som kommuner finansierar i syfte att förbättra kommuninvånarnas livskvalitet genom att stärka den sociala och fysiska miljö de befinner sig i. Till den tredje typen hör bl.a. museum, kulturhus och idrotts- och evenemangsarenor.⁵ Sara Brorström menar att dessa typer av investeringar är försök att skapa

¹ Hall 1982, s. 1

² Hall 1982, s. 197

³ Ett politiskt tryck uppstår bl.a. enligt Hall 1982 s. 247 och Flyvbjerg 2007, s. 7 när politiskt beslutfattande präglas av t.ex. konkurrens eller tydliga påtryckningar från externa aktörer.

⁴ Hall 1982, s. 224-225

⁵ Hall 1982, s. 188

mer uppmärksamhet runt kommunen⁶. Den här uppsatsen kommer att handla om kommunala investeringar av den tredje typen med fokus på arenor som finansieras med hjälp av kommunala medel.

1.2 Arenor i Sveriges kommuner

Idrottsanläggningar började byggas, främst i regi av föreningslivet, redan under tidigt 1900-tal. Mellan 1930 - 1950-talet skedde en förändring och idrottsanläggningarna började i allt större utsträckning finansieras med kommunala medel. Under samma period förändrades det geografiska läget för anläggningarna och istället för att placeras i utkanten av samhället placerades anläggningarna i kommunernas centrum. Det kommunala engagemanget grundade sig i att engagerade från idrott- och föreningsliv kom med i den politiskt styrda verksamheten. I linje med att idrott- och friluftsliv allt mer började betraktas som en del av det kommunala ansvarsområdet fortsatte utvecklingen av idrottsanläggningar fram tills 1990-talet.⁷

Under 2000-talet har målsättningen med anläggningarna skiftat från att huvudsakligen fokusera på idrott till att de även ska kunna användas i kombination med andra aktiviteter t.ex. konserter och mässor. Många idrottsanläggningar har idag alltså ett bredare användningsområde och benämns som *multiarenor*.⁸

2. Problemformulering

I en rapport från år 2007 beskrev SKL utvecklingen av kommunala byggprojekt som en “arenaboom”⁹. Under åren 2004–2010 byggdes ett trettiotal nya arenor i Sverige varav 3 miljarder kronor finansierades med kommunala medel¹⁰. Trenden har sedan dess fortsatt, idag verkar allt fler Svenska kommuner vilja delta i den pågående byggboomen och storleken på kommunen tycks inte ha någon betydelse¹¹. Stockholm, Göteborg, Falkenberg och Halmstad är några exempel på kommuner som har planer på att investera i, eller redan har byggt nya arenor¹².

⁶ Broström 2010 s. 15

⁷ Fahlen & Sjöblom 2008 s. 17-18

⁸ Fahlen & Sjöblom 2008 s. 33-34

⁹ SKL 2007 s. 5

¹⁰ SOU 2007 s.32

¹¹ Normark 2008 s. 27

¹² <http://www.dn.se/kultur-noje/nyheter/tva-nya-jattearenor-i-stockholm/> & <http://www.expressen.se/kvp/sport/halmstads-krav-kvar-vill-ha-ny-arena/> &

Arenor blir likt andra stora kommunala satsningar ofta kritiserade och många menar att skattebetalarnas pengar används antingen ineffektivt eller till fel ändamål¹³. Kritiken grundar sig i att lokalpolitiker tar initiativ till nya arenor trots att tidigare arenaprojekt har redovisat stora ekonomiska förluster¹⁴. De höga kostnaderna och svårigheterna med att bevisa att arenorna leder till ekonomisk vinst har lett till att förespråkare för arenainvesteringar som finansieras med kommunala medel inte längre fokuserar på ekonomiska argument. Enligt Delaney & Eckstein har istället icke ekonomiska fördelar lyfts fram som de viktigaste argumenten till varför nya arenor behövs i kommunerna. Besluten grundar sig i sociala fördelar som satsningarna förväntas föra med sig. Det handlar om att skapa ett långsiktigt *mervärde* till kommunen i form av samhällsberikande t.ex. positiv uppmärksamhet runt kommunen eller ökad gemenskap bland kommuninvånarna¹⁵.

2.1 Osäkra satsningar

Brorström beskriver att motiven till de nya arenorna bygger på ökad uppmärksamhet eller nya upplevelser som är bra för kommunen och dess invånare¹⁶. Delaney & Eckstein menar att det är svårt, om inte omöjligt, att mäta och värdera om dessa positiva effekter verkligen beror på arenans mervärde¹⁷. Det går inte att mäta huruvida en kommuns ökade uppmärksamhet i realiteten beror på en arenabyggnation och trots att arenaprojekten sägs vara till för både invånare och besökare så framgår det inte vilka grupper projektet är bra för, vilka grupper som gynnas och vilka som missgynnas av en ny arena¹⁸. Detta leder till att det i efterhand är vanligt att den politiska beslutsprocess som lett fram till den kostsamma investeringen uppfattas som ett misslyckande där både kommunledningens kompetens och kunskap ifrågasätts. Hall kallar beslutsprocesserna för *planeringskatastrofer*.¹⁹

<http://www.expressen.se/gt/ledare/en-ny-arena-kan-ge-falkenberg-ett-lyft/> &
<https://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2004631-ny-arena-lockar-investerare>

¹³ Hall 1982 s. 188

¹⁴ Delaney & Eckstein 2007 s. 331,

¹⁵ Delaney & Eckstein 2002 s. 235

¹⁶ Brorström 2010 s. 16-17

¹⁷ Delaney & Eckstein 2007 s. 330-331

¹⁸ Brorström 2010 s. 16-17

¹⁹ Hall 1982 s. 2-3

Samtidigt som åsikterna om de nya arenorna går isär försätter beslutsfattare att försvara beslutet²⁰. SKL problematiserar ytterligare genom att fråga “*hur kommer det sig att besluten kan fattas i rekordfart och med total politisk enighet i Sveriges fullmäktigesalar?*”²¹. Besluten tycks alltså grundas på en bred politisk majoritet och politisk färg verkar spela en underordnad roll i beslutsprocessen²². Bent Flyvbjerg skriver i “*Machiavellian megaprojects*” att argumenten för nya arenor inte skiljer sig från andra stora offentliga investeringar av infrastrukturell karaktär som ofta präglas av otydliga behovsanalyser och stora risker. Flyvbjerg menar att initiativen till arenor bygger på att städer, regioner och kommuner underskattar kostnader och lyfter fram fantasifulla *utvecklingsmöjligheter* med investeringarna.²³

2.2 Syfte

Det har framgått att det finns mycket som talar emot en kommunal arenainvestering. Samtidigt är det något som gör att kommuner fortsätter att bygga arenor trots att det inte verkar finnas några ekonomiska incitament och de sociala fördelar som lyfts fram är svåra att värdera och härleda till projekten vilket i många fall leder till en ökad kritik bland kommuninvånarna²⁴. Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen och insikten kring varför kommuner väljer att investera i arenor. Med andra ord vill vi undersöka hur och varför vaga idéer utvecklas till konkreta byggprojekt.

2.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet tar vi inspiration från Halls forskning om stora offentliga investeringar där han utgår ifrån beslutsfattarnas *utsagor*²⁵ kring varför och på vilka grunder projekten genomförs. Genom att undersöka beslutsfattarnas utsagor uppmärksammas beskrivningar av beslutsprocessen och genom uppfattningar och erfarenheter tydliggörs de idéer och argument som ligger bakom investeringarna.²⁶ Vidare tar vi, på samma sätt som Hall, en teoretisk ansats för att förklara beslutsfattarnas beskrivningar dvs. förklara varför beslutsfattare agerar som de

²⁰ Hall 1982, s. 2-3

²¹ SKL 2007 s.4

²² SKL 2007 s. 4-5

²³ Flyvbjerg 2005 s.1442

²⁴ Brorström 2010 s. 16

²⁵ NE definierar begreppet utsaga som “*ett beskrivande påstående*” http://www.ne.se/utsaga?i_h_word=utsagor. Med denna utgångspunkt kommer vi att använda begreppet i syfte att ta del av beslutsfattarnas beskrivningar i form av upplevelser, minnen, idéer och argument.

²⁶ Hall 1982 s. 2-3

gör²⁷. Utifrån att det inte verkar vara ekonomiska incitament som ligger till grund för varför kommuner väljer att finansiera arenor ställer vi följande frågeställningar:

På vilka sätt beskriver beslutsfattare sina beslut om att finansiera arenor?

Hur kan vi förklara dessa beslut teoretiskt?

För att besvara frågeställningen tar vi del av beslutsfattareshens bakomliggande argument och idéer vilket kräver en inblick i beslutsprocessen²⁸. Vi tar inspiration från Brorströms resonemang om att *“hur projekten blir till delvis förklarar varför de blir till”*²⁹.

2.4 Tidigare forskning

Arenaprojekt går enligt Aaltonen & Kujala likt andra offentliga projekt att dela in i tre faser - beslutsfattande, implementering och slutlig drift³⁰. Det finns en mängd studier som fokuserar på någon av arenaprojektens tre faser, t.ex. hanterar en del studier den ekonomiska nyttan av nya arenor och andra de politiska processer som leder fram till byggnationen³¹. Brorström har i *“Kommunala satsningar av betydelse”* utgått från ett helhetsperspektiv och tagit del av alla aspekter i processen, från idéerna till etableringen och effekterna, av ett antal liknande projekt som syftar till att utveckla kommunen³². Samtidigt uppmanar Brorström till vidare forskning och menar att liknande undersökningar om andra kommunala investeringar bör genomföras i syfte att öka insikten och förståelsen för fenomenet³³. Delaney & Eckstein efterlyser dessutom fler komparativa studier. Studier har gjorts på enskilda fall och sammanställningar av fallstudier har genomförts men det har inte genomförts många jämförande studier vilket har gjort att forskning på området har haft svårt att dra slutsatser om de bakomliggande faktorerna som ligger till grund för de kommunala arenorna³⁴.

²⁷ Hall 1982 s. 4 & 190

²⁸ Brorström 2010 s. 28

²⁹ Brorström 2010 s. 24

³⁰ Aaltonen & Kujala 2010 s. 386

³¹ T.ex. Van Marrewijk m.fl. 2008, Delaney & Eckstein 2007, Davies 2008

³² Brorström 2010 s. 29

³³ Brorström 2010 s. 235

³⁴ Delaney & Eckstein 2007 s. 332

2.5 Avgränsningar

För att besvara uppsatsens syfte kommer studien att avgränsas till beslutsfasen av två redan genomförda kommunala arenaprojekt³⁵. Vad som framgått är att argumenten för kommunala satsningar av den här typen inte längre fokuserar på ekonomi vilket innebär att vi inte kommer ta del av de ekonomiska aspekterna av projekten. Många studier har undersökt arenors ägandeförhållanden eftersom det finns arenabyggnationer där kommuner står som ensam finansär men också där näringslivet spelat en stor roll i finansieringen och driften, s.k. OPP-projekt³⁶. Genom att vi i vår uppsats studerar beslutsprocesser och identifierar de bakomliggande faktorerna kommer även aktörer och intressen som är involverade i upprättandet av en arenabyggnation att framgå. Vi avgränsar oss däremot från att undersöka ägandeförhållandena eller driftsformerna vidare, faktorer som snarare rör etableringsfasen av projekten. Uppsatsens fokus tar istället sikte på beslutsfattarnas utsagor kring de bakomliggande faktorer arenainvesteringarna baserades på. Vi avgränsar uppsatsen till de lokalpolitiker som tagit initiativ och fattat det slutgiltiga beslutet. Eftersom vi kommer att studera kommunala investeringar som ska vara till för kommunens invånare går det inte helt att bortse från invånarna och dess möjligheter att påverka politikernas idéer och argument under beslutsprocessens gång. Vår komparativa studie beskrivs vidare i metod- och empirikapitlen.

3. Teoretiska Utgångspunkter

Genom att använda oss av tre olika förklaringsmodeller är syftet att ge en ökad förståelse för varför kommuner tar beslut om att bygga arenor. Med inspiration från Hall tar vi utgångspunkt i teorier som förklarar verkligheten men inte beskriver hur den bör se ut.³⁷ Hall menar vidare att beslutsfattande förklaras bäst med hjälp av psykologiska och politiska teorier³⁸. Våra teoretiska utgångspunkter grundar sig således i en psykologisk beslutsteori kombinerad med tidigare forskning om offentliga investeringar. Den valda beslutsteorin syftar till att förklara varför

³⁵ Aaltonen & Kujala 2010 s. 386

³⁶ OPP står för offentlig privata partnerskap vilket innebär att offentliga och privata aktörer samverkar. SKL 2007 s. 5

³⁷ Hall 1982 s. 11

³⁸ Hall 1982 s. 194

besluten genomförs och den tidigare forskningen används i syfte att öka förståelsen genom att förklara den terminologi beslutsfattare använder för att motivera besluten³⁹.

3.1 Beslutsprocesser, komplexitet & begränsad rationalitet

Idealbilden av en beslutsprocess är aktörer som fattar det mest rationella beslutet dvs. det beslut som anses ge det bästa utfallet. Enligt Hall skapar aktörers överväganden en komplexitet som präglar det slutgiltiga beslutet och en rationell modell kräver fullständig information.⁴⁰ Samtidigt är det i en kommunal beslutsprocess, om en framtida arenainvestering, svårt att uppskatta hur och i vilken utsträckning investeringen kommer att generera positiva effekter till kommunen⁴¹. Hall beskriver att beslut där det är svårt att mäta värdet av en investering inte kan betraktas som rationella eftersom beslutsfattaren inte besitter fullständig information om beslutets effekter. Konsekvensen är att rationaliteten i en beslutsprocess där effekterna är svåra att värdera måste betraktas som *begränsad*.⁴²

3.2 Optimistisk snedvridning

För att hjälpa oss att förstå varför kommunpolitiker investerar i arenor som är baserade på otydliga behovsanalyser och förenliga med vissa risker tar vi hjälp av psykologen Daniel Kahnemans teori om *optimistisk snedvridning* (på engelska, *optimistic bias*)⁴³. Teorins kärna är att initiativtagare och beslutsfattare för projekt ofta fattar beslut baserade på optimism snarare än på rationella avvägningar mellan vinster, förluster och sannolikheter⁴⁴. Anledningen till att många stora offentliga investeringar i efterhand benämns som planeringskatastrofer tycks bero på överoptimistiska prognoser⁴⁵. Optimismen grundar sig i vad Kahneman kallar kognitiva snedvridningar. Kortfattat innebär kognitiva snedvridningar systematiska fel i den mänskliga hjärnans sätt att bearbeta information⁴⁶. Vidare beskriver Kahneman hjärnans funktionssätt som delat i två:

System 1 fungerar automatiskt och snabbt utan reflektion eller styrning.

³⁹ Smith & Strand 2011 s. 95 & Hall 1982 s. 194-95

⁴⁰ Hall 1982 s. 190-191

⁴¹ Delaney & Eckstein 2007 s. 330-331

⁴² Hall 1982 s. 190-191

⁴³ Kahneman 2012 s. 280-296

⁴⁴ Flyvbjerg 2007 s. 7-8

⁴⁵ Hall 1982 s. 5-6

⁴⁶ Flyvbjerg 2007 s. 7-8

System 2 ansvarar för mer komplicerade uppgifter, såsom struktur och medvetna val.⁴⁷

Alla människor, och som en följd alla organisationer, som står inför viktiga beslut påverkas av både system 1 och 2. Det är när impulserna från system 1 tillåts påverka det mer analytiska system 2 som besluten präglas av optimistisk snedvridning.⁴⁸ Nedan redogör vi för Kahnemans tre perspektiv som bygger på optimistisk snedvridning.

3.2.1 Konkurrensförbiseende

Att kommuner lägger stor vikt på att marknadsföra sig utifrån sitt specifika *varumärke*⁴⁹ är ingen ny företeelse. T.ex. marknadsfördes kurorter i Sverige redan under 1800-talet⁵⁰. Att bygga upp ett varumärke för en plats kallas för platsmarknadsföring och är ett strategiskt tillvägagångssätt för att få platser att synas⁵¹. Trots att platsmarknadsföring funnits under en lång tid har det i Sverige, de senaste decennierna, skett en omfattande utveckling av kommuners ambitioner att utveckla sina egna varumärken. Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet växte det fram en ny utvecklingspolitik som innebar ett nytt sätt att se på kommunal marknadsföring. Den ökade globaliseringen och den ekonomiska kris som präglade landet ledde till att den statliga fördelningen av ekonomiska resurser omprövades. Utvecklingspolitiken fick ett fokus på att kommuner skulle eftersträva s.k. inomregional tillväxt vilket innebär att kommunerna skulle sträva efter tillväxt inom sitt geografiska område i form av ökad turism, handel och nya invånare. Den nya utvecklingspolitiken har lett till en ökad konkurrens mellan Sveriges kommuner vilket har skapat ett fokus på att varje kommun ska framstå som den bästa att flytta till och investera i.⁵²

Det är vanligt förekommande att politiskt styrda organisationer bortser från konkurrens. I en konkurrenssituation är det inte bara kognitiva missuppfattningar som förklarar att optimistiska beslut fattas. Kahneman skriver om olika orsaker till att optimistisk snedvridning kan uppstå

⁴⁷ Kahneman, 2012, s. 27

⁴⁸ Kahneman 2012, s. 27-28

⁴⁹ I SOU 2003:90 definieras kommuners varumärken som ”människors över tid samlade upplevelser av vad och hur mycket som sagts och gjorts historiskt med koppling till kommunen” s. 204

⁵⁰ Syssner 2010 s. 134

⁵¹ Nedomysl 2004 s. 1991-92

⁵² Syssner 2010 s. 134 -135

under konkurrens. När konkurrensen är påtaglig kan det uppstå ett stort fokus på organisationens egna mål vilket gör att beslutsfattarna förbiser andra aktörers satsningar och förmågor.⁵³

Konkurrensförbiseendet leder till att flera organisationer samtidigt ökar produktionen, gör liknande investeringar eller marknadsför sig utifrån samma normer⁵⁴. När allt fler kommuner investerar i arenor ökar konkurrensen, i *“Idrott och City Marketing”* ifrågasätter Gun Normark huruvida evenemangen och publiken kommer att räcka till att fylla alla arenor.⁵⁵

3.2.2 Inifrån- och utifrånperspektivet

Kahneman beskriver *inifrånperspektivet* som den spontana bedömning vi människor först gör när vi ska fatta ett beslut. Bedömningen innebär att beslutsfattare i första hand utgår från sina egna erfarenheter och specifika villkor. Ur ett inifrånperspektiv kan uppstarten av ett nytt projekt tänkas grunda sig på resonemang såsom *“vårt fall är unikt”*.⁵⁶ Enligt Kotler m.fl. är en metod för en kommun att platsmarknadsföra sig att satsa på att upprätta en byggnad som ska representera kommunen. Att bygga något som anses vara unikt för kommunen kan ske i form av t.ex. köpcenter, kulturhus, konserthallar eller arenor.⁵⁷ Projekt av dessa slag kallas för kommunala *identitetsprojekt*⁵⁸. Att en byggnad fysisk förändrar en plats och därmed också uppfattningen om platsen är en form av identitetsskapande eftersom det sätt på vilken en plats uppfattas påverkas av byggnaderna som finns där⁵⁹. Kahneman menar att problematiken med ett beslut som fattas utifrån egna erfarenheter eller specifika villkor är att det är svårt, om inte omöjligt, att förutse utvecklingen av den händelsekedja som kan uppstå. Detta gäller även beslut om stora investeringar t.ex. när kommuner satsar på arenor.⁶⁰

Då inifrånperspektivet är baserat på beslutsfattarens första intuition träder därefter ett *utifrånperspektiv* i kraft. Perspektivet fungerar som en sorts omvärldsanalys där beslutsfattaren kartlägger fakta om liknande projekt. För att ett identitetsprojekt ska uppfattas som framgångsrikt är det viktigt att beslutsfattarna tar del av ett utifrånperspektiv i syfte att förmedla

⁵³ Kahneman 2012 s. 289-290

⁵⁴ Lovallo & Kahneman 2003 s. 1

⁵⁵ Normark 2008 s. 27

⁵⁶ Kahneman & Tversky 1979 s. 1-3, Kahneman 2012 s. 277-279

⁵⁷ Kotler m.fl. 1993 s. 128-129

⁵⁸ Brorström definierar ett identitetsprojekt som *“ett projekt som syftar till att få kommunen att synas, bli känd och härigenom locka invånare, företag och besökare till kommunen. Detta sker genom fysiska förändringar av platsen och kommunen”* Brorström 2010 s. 15

⁵⁹ Brorström 2010 s. 16

⁶⁰ Kahneman 2012 s. 275-277

det unika med den specifika platsen. Till de mest kända exemplen hör Guggenheim museet i Bilbao, Operahuset i Sydney och Eiffeltornet i Paris⁶¹. Utifrånperspektivet gör det alltså möjligt att bearbeta prognosen och arbeta om de ursprungliga tankarna. Om utifrånperspektivet strider mot beslutsfattarens första intuition resulterar det dock i att informationen utifrån förbises och projektet genomförs trots att det faktabaserade utifrånperspektivet kan visa på stora risker.⁶² Beslutsfattarna är redan från början optimistiska inställda och tar därför inte tillräckligt stor hänsyn till projektens problematik⁶³.

3.2.3 Optimistisk övertro

Optimistisk övertro innebär att den snedvridna optimismen som antas prägla beslutsfattande grundar sig i att organisationen upplever fullständig kunskap⁶⁴. Detta synsätt innebär att människor helt enkelt tenderar att ge sig in i riskfyllda projekt för att de är "*överdrivet optimistiska om oddsen att lyckas*"⁶⁵. Kommunala arenainvesteringar motiveras med att identitetsskapandet leder till positiva - både interna och externa - effekter till kommunen. Interna effekter syftar till att skapa gemenskap, identitet och stolthet bland kommuninvånarna. Externa effekter syftar till att öka kommunens attraktionskraft som ska leda till ökad handel, turism och investeringar. Samtidigt visar tidigare forskning att de allra flesta av dessa optimistiska satsningar inte leder till de positiva effekter som var tänkta från början.⁶⁶ Det beror enligt Kahneman på att individer eller organisationer ofta överdriver sina egna förmågor kring möjligheterna att förutse framtiden⁶⁷.

Istället kan de interna effekterna med en kommunal satsning av denna typ innebära demokratiska och representativa problem om inte alla kommunens invånare känner sig representerade i bilden identitetsprojektet förmedlar av platsen. När initiativ till identitetsprojekt tas lyfts särskilda intressen fram t.ex. framhävs kommunen som en idrotts- eller musikkommun medan andra aspekter förbises.⁶⁸ Denna starka övertro leder ofta till en missvisande självbild och tro på den

⁶¹ Flyvbjerg refererad i Smith & Strand 2011 s. 95-97

⁶² Kahneman 2012 s. 277-279

⁶³ Lovallo & Kahneman 2003 s. 4-5

⁶⁴ Kahneman 2012 s. 292

⁶⁵ Kahneman 2012 s. 283

⁶⁶ Lovallo & Kahneman 2003 s. 1

⁶⁷ Kahneman 2012 s. 285

⁶⁸ Syssner 2010 s. 136

egna förmågan. Självbilden leder i sin tur till att beslutsfattare tar åt sig äran för framgångar men inte skulden för misslyckanden.⁶⁹

3.3 Teoretiskt ramverk

De tre perspektiven vi presenterat ovan kommer att utgöra uppsatsens teoretiska ramverk. Det innebär att de tre perspektiven kommer att fungera som analysverktyg när vi sammanför empiri och teori i kapitel 7. Hall menar att det krävs en psykologisk utgångspunkt i studier av beslutsprocesser och Flyvbjerg rekommenderar teorin om optimistisk snedvridning som ett ramverk i studier av stora offentliga investeringar bl.a. arenabyggnationer⁷⁰. Det är viktigt att poängtera att teorin om optimistisk snedvridning endast förklarar "*en del av verkligheten*"⁷¹. Med andra ord utesluter vi inte att det finns andra teorier som skulle kunna verka som förklaringsmodeller men vårt teoretiska ramverk ger en infallsvinkel som vi argumenterar för bidrar till en ökad förståelse för varför arenor finansieras med kommunala medel trots att det inte verkar finnas några ekonomiska incitament och att argumenten om sociala fördelar tycks vara otydliga.

De tre perspektiven kommer i uppsatsen att tillämpas som teoretiska förklaringar på det resultat som empirin kommer att generera dvs. beslutsfattarnas beskrivningar i form av idéer, argument och upplevelser som ligger till grund för respektive arenainvestering. Det teoretiska ramverket kommer att appliceras i kapitel 7 i syfte att analysera studiens resultat.

4. Metod

I detta metodkapitel följer en redogörelse för, och motivering av, hur vi gått tillväga vid insamlingen, tolkningen och analysen av vårt empiriska material. Vi går också igenom de val vi gjort vid vår undersökning, dvs. val av kommun, tryckta källor och respondenter. Vi vill klargöra att vi i största möjliga mån försökt att vara objektiva, men både vi och vårt material är resultat av den verklighet vi lever i⁷². Uppsatsens olika metodval som presenteras nedan syftar till att stärka det objektiva förhållningssätt vi strävar efter. Det objektiva förhållningssättet innebär också att

⁶⁹ Kahneman 2012 s. 294

⁷⁰ Hall 1982 s. 194 & Flyvbjerg 2006 s. 3

⁷¹ Brorström 2010 s. 50

⁷² Flyvbjerg 2006 s. 224

studien inte kommer att resultera i en redovisning huruvida projekten borde ha genomförts eller inte⁷³.

4.1 Val av arenor

Allt fler kommuner har de senaste åren satsat på arenabyggnationer vilket inneburit att vi har haft många kommuner att välja som studieobjekt. I valet av arenor tog vi hjälp av Flyvbjergs tillvägagångssätt genom att använda ett strategiskt urval dvs. ett informationsorienterat urval. Det innebär att vi har valt ut två fall som innehåller så mycket information som möjligt om det vi vill studera. Alternativet hade varit ett slumpmässigt urval vilket sällan kan ge lika mycket insikt som ett urval av väldokumenterade fall.⁷⁴ Uppsatsen är en komparativ studie vilket innebär att vi utför samma metoder i studiet av två olika fall⁷⁵. Anledningen att vi specifikt valt ut två arenor beror på vår bedömning att en jämförelse av två arenaprojekt är tillräcklig för att kunna identifiera likheter och skillnader mellan projektens beslutsprocesser. Vidare hoppas vi att en komparation ska leda till större möjlighet att tolka, analysera och på så sätt ge en bredare förståelse för kommunala satsningar av det här slaget. Hade vi istället valt att undersöka fler än två kommunala arenainvesteringar eller liknande identitetsprojekt upplever vi att risken finns att vi hade gått miste om den detaljbeskrivning vi gör av respektive fall⁷⁶.

Valet av arenor föll på Arena Vänersborg och Kristianstad Arena. Det fanns en rad olika aspekter som motiverade valet av arenorna. För det första skulle kommunerna ha olika politisk majoritet och vara av olika storlek men ändå stora nog att genomföra projekt av det här slaget. Detta stämmer väl in på de två kommunerna som styrdes av en borgerlig respektive socialdemokratisk/centerpartistisk majoritet. Kristianstad har drygt dubbelt så stor befolkning som Vänersborg men samtidigt har kommunerna valt att bygga till liknande kostnader och med liknande publikkapacitet⁷⁷. Båda kommunerna har fattat beslut att bygga under 2007 och arenorna är belägna på redan etablerade idrottsområden i kommunerna. Båda besluten har

⁷³ Brorström, 2010 s. 28

⁷⁴ Flyvbjerg 2006 s. 230

⁷⁵ Bryman 2011 s. 80

⁷⁶ Brorström 2010 s. 51

⁷⁷ Arena Vänersborg har en publikkapacitet på 5700 personer & Kristianstad Arena har en publikkapacitet på ca 5000 personer.

<http://www.vanersborg.se/upplevagora/idrottmotionochfriluftsliv/idrottsanlaggningarochhallar/arenavanersborg/omarenavanersborg.4.52821050136a06aef54359f1.html> &
<http://www.kristianstadarena.nu/fakta.asp>

kritiserats och debatterats i lokalpressen och i båda kommunerna har folkomröstningar föreslagits. Sammantaget är fallen snarlika på flera sätt men också i hög grad olika med tanke på kommunernas storlek och politiska färg.

4.2 Kvalitativ forskningsdesign

Vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning i syfte att uppnå en djupare förståelse för på vilka grunder beslutsfattarna motiverar sina beslut. Det som var tilltalande med en kvalitativ ansats var möjligheten att studera fallen utifrån beslutsfattarnas perspektiv. Detta föreföll som nödvändigt då vi intresserade oss för beslutsfattarnas utsagor för att tydliggöra både formella och informella argument för en arenabyggnation. Vi argumenterar för att dessa beskrivningar är avgörande för att förstå besluten. Alternativet hade varit en kvantitativ studie, men vi menar att det hade varit svårare att nå kärnan av motiven genom t.ex. enkätstudier eller genom att undersöka med vilken frekvens de olika argumenten och idéerna har förekommit i debatten.

4.2.1 Abduktion

Till skillnad från induktion och deduktion där empiri respektive teori står som förklarings- eller förståelsegrund har vi valt att genomföra en abduktiv studie. Det innebär att insamlingen av empiri och studiet av teorier skett växelvis. Alvesson & Sköldberg anser att det är den metod som bör användas vid fallstudier⁷⁸. Vi har inte låtit teorin styra insamlingen, hade så varit fallet upplever vi att en på förhand fastställd teori hade begränsat våra möjligheter genom att förutsätta vad som ska förklaras. Hade empirin istället stått i fokus riskerar resultaten från de enskilda fallen att styra över slutsatserna i alltför stor utsträckning. Vi valde att utgå från abduktion eftersom utgångspunkten kommer att härledas från vårt insamlade material men samtidigt avvisar vi inte teoretiska ansatser.⁷⁹ Vidare är utgångspunkten i en abduktion förenlig med vår syn på hur arbetet med uppsatsen i realiteten har utvecklats. Det finns alltså ett ömsesidigt beroende mellan teori och empiri.

4.2.2 Textanalys

Den här uppsatsens huvudsakliga metod och insamlade material består av en textanalys. En textanalys beskrivs som ett bestämt tillvägagångssätt för att betrakta texter och är ett vanligt verktyg för samhällsvetenskapliga studier. I uppsatsen har vi valt denna metod i syfte att komma

⁷⁸ Alvesson & Sköldberg 1994 s.42

⁷⁹ Alvesson & Sköldberg 1994 s. 41-43

åt bakomliggande idéer och hur dessa utvecklas under en beslutsprocess.⁸⁰ Det finns olika sätt att analysera texter på, vi har utgått från en vanlig metod inom samhällsvetenskaplig forskning som kallas idéanalys eller kvalitativ innehållsanalys⁸¹. Valet av denna metod grundar sig i möjligheten att analysera förekomsten av idéer, i vårt fall de utsagor som ligger till grund för besluten om de nya arenorna. Enligt Bryman kan det innebära ”*ett sökande efter teman i det material som ska analyseras*”⁸².

Textanalysen inleddes med att söka efter beslutsunderlag från respektive kommun och artiklar från media. Vi kontaktade kommunerna för att få tillgång till beslutsunderlagen och efterfrågade vilka handlingar tjänstemännen på de berörda nämnderna trodde att vi kunde använda oss av. Sedan kompletterade vi tjänstemännens tips med dokument som nämndes i de texter vi fått ut och som vi ansåg kunde vara av intresse. Det andra tillvägagångssättet var att genomföra en medieanalys. Det finns flera anledningar till att vi använde oss av källor från media. Beslutsfattarna i respektive kommun använde media, främst lokaltidningar, som ett verktyg för att föra fram argument för en arenabyggnation i form av debattartiklar och insändare. Dessutom gav en genomgång av publicerade artiklar oss en möjlighet att följa hur beslutsfattarnas idéer utvecklades över tid. Likaså kunde vi genom mediaanalysen ta del av förändringen i debatten av arenaprojekten. Det gav oss en tydlig uppfattning om hur beslutsfattarna argumenterat för en arena samt hur beslutet förankrades hos kommuninvånarna. Mediaanalysen gav oss också en möjlighet att studera processer som ligger flera år tillbaka i tiden utifrån ett nutidsperspektiv.

Vi gjorde en sökning på “Arena Vänersborg” och “Kristianstad Arena” i mediearkivets sökdatabas Retriever⁸³. Sökningen omfattade alla Svenska tidningar. Första gången kommunernas arenaprojekt nämndes i media var år 2004 och därför valde vi att avgränsa sökningen från januari 2004 till november 2013 vilket gav oss 2922 träffar⁸⁴. Senare gjorde vi bedömningen att endast artiklar från januari 2004 t.o.m. oktober 2010 var av intresse då vår studie är avgränsad till arenaprojektens inledning- och beslutsfas. Trots att besluten togs 2007

⁸⁰ Bergström & Boréus 2005 s. 15

⁸¹ Bergström & Boréus 2005 150 & Bryman 2011 s. 505

⁸² Bryman 2011 s. 505

⁸³ <https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/archive.html>

⁸⁴ <https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/archive.html> & <https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/archive.html>

valde vi att följa tidningarnas bevakning av arenaprojekten följande år eftersom debatten och likaså argumenten för en arena fortsatte att utvecklas. Bedömningen att avgränsa sökningen grundade sig i att artiklarna vi samlat in från november 2010 och framåt endast behandlade etableringen och andra aspekter av arenaprojekten som inte berörde de faktorer som påverkat uppkomsten av arenorna.

4.2.3 Källkritik

I gallringen av det insamlade materialet har vi utgått ifrån de krav som ställs på god källhantering. Vår utgångspunkt har dels byggts på en bedömning av källornas trovärdighet, men också i att sätta texter i dess sammanhang och bedöma hur dessa ska tolkas⁸⁵. I vår studie har följande källor använts:

- Offentliga handlingar från respektive kommun (beslutsunderlag, rapporter, protokoll och årsredovisningar) i syfte att ta fram formella argument för en arenainvestering.
- Debattartiklar och insändare från beslutsfattare i syfte att få fram de idéer, argument och visioner som beslutsfattarna fört fram till kommuninvånarna.
- Bearbetning av nyhetsrapportering från lokaltidningarna (Kristianstadsbladet (KB) och TTELA) samt angränsande tidningar (GP, GT och Sydsvenskan) i syfte att ta del av beslutsprocessen av arenaprojekten.

Vi argumenterar för att ovanstående källor kan betraktas som primärkällor. Om de olika texter vi använt oss av är tillräckliga källor för att besvara syftet med uppsatsen är möjligtvis tveksamt och därför har dessa kompletterats med intervjuer för att uppnå empirisk mättnad.

4.2.4 Semistrukturerade intervjuer⁸⁶

Flyvbjerg menar att berättelser är det bästa sättet att ta del av erfarenheten hos dem som varit involverade i ett beslut⁸⁷. Utifrån beskrivningen blev valet av intervjuer självklart i syfte att synliggöra hur beslutsfattarna resonerat kring de olika idéer, visioner och argument som var avgörande i beslutsprocessen. Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer för att inte

⁸⁵ Bergström & Boréus 2005 s. 37

⁸⁶ Semistrukturerade intervjuer innebär enligt Bryman att intervjuaren utgår från specifika teman men har möjlighet att utforma frågorna på det sätt som passar bäst. T.ex. behöver inte frågorna följa en exakt ordning och frågor som uppkommer men inte ingår i intervjuformuläret kan ställas, Bryman 2011 s. 415

⁸⁷ Flyvbjerg, 2006, s. 239

förbise viktiga faktorer men samtidigt kunna följa upp intressanta svar och vara lyhörda för vad respondenterna ville föra fram⁸⁸. I studien användes samma frågeformulär till alla respondenter för att kunna undersöka om och varför olika svar gavs.

Det är viktigt att uppmärksamma att det har gått över sex år sedan besluten om respektive arenabyggnation togs. Det innebär att respondenterna i sina svar kunde göra efterkonstruktioner vilket enligt Brorström beror på att respondenter kan minnas händelser på olika sätt och att den berättelse som återges kan vara tillrättalagd, överdriven eller diskuteras i termer av dagens kunskap⁸⁹. Samtidigt är det viktigt att respondenterna fick en möjlighet att uttrycka sina upplevelser av beslutsprocessen och ge oss en ökad förståelse. Eftersom argumenten också kan variera mellan respondenterna upplever vi att intervjuer som metod inte kan användas som den enda empirin⁹⁰. Samtidigt är intervjuer ett nödvändigt komplement eftersom varför projekten uppstår inte behöver vara samma som de utsagor politikerna gör i gemensamma insändare, debattartiklar eller offentliga handlingar⁹¹.

4.2.5 Val av Respondenter

Respondenterna har utgjorts av sex lokalpolitiker jämt fördelade mellan de två kommunerna. I den färdiga uppsatsen har alla respondenter anonymiserats eftersom två av respondenterna bad om att vi inte skulle publicera deras namn. Vi valde att genomföra ett snöbollsurval genom att vända oss till tjänstemännen på de berörda nämnderna för att efterfråga politiker som var beslutsfattare till projekten. Den uppenbara fördelen med denna metod var att vi kom i kontakt med respondenter som hade argumenterat för och beslutat om arenorna. Alla respondenter representerade den politiska majoriteten när beslutet togs och var delaktiga i beslutsprocessen. Att oppositionen inte finns representerad bland respondenterna upplever vi inte som ett problem då vi har valt att fokusera på de bakomliggande idéerna och argumenten för att bygga en arena. Problemen med projekten har i tillräcklig grad beskrivits i media för att kunna utgöra en motpol. Vi har valt att intervjua politikerna och inte andra aktörer som kan ha påverkat arenainvesteringarna t.ex. tjänstemän eller idrottsföreningarnas företrädare. Valet grundar sig i att det i båda kommunerna har varit politikerna som formulerat de tankar som legat till grund för

⁸⁸ Bryman 2011, s. 415

⁸⁹ Brorström 2010 s. 58

⁹⁰ Alvesson & Skjöldberg 1994 s. 208-209

⁹¹ Brorström 2010 s.24

det slutgiltiga besluten att bygga respektive arena. Likaså är det dessa politiker som har fattat det slutgiltiga besluten om att investera i arenaprojekten.

4.2.6 Tolkning av material

Att studera de bakomliggande idéerna och argumenten syftar till att hitta förklaringar och orsaker till varför arenorna uppförts. En sammanställning av vår empiri, både texter och intervjuer, är således en tolkning av det samlade materialet. Detta resonemang gör att vår undersökning inte kan betraktas som helt objektiv eftersom materialet placeras in i en kontext vilket är en form av tolkning. Denna tolkning ger materialet en mening utifrån vår problemformulering. Det innebär att om någon annan student eller forskare hade genomfört en liknande studie hade resultatet kunnat bli annorlunda eftersom de hade kunnat ge materialet en annan innebörd eller mening.⁹²

Samtidigt finns det anledning att förhålla sig kritisk till tolkningar oavsett vilka forskningsmetoder som används. T.ex. kan en stor mängd frågor och kategorier som kvantifieras också präglas av subjektivitet eftersom dessa är resultatet av forskarens syn på det som undersöks. Det går alltså inte att undvika subjektivitet helt men Flyvbjerg menar att en fördel med vår metodik är den kvalitativa tolkningens möjlighet att ge en djupare förståelse för studieobjekten⁹³. Utifrån detta anser vi att vi bör vara försiktiga med att tala om uppsatsens resultat som generaliserbara. Målet med uppsatsens tolkningar och metodologiska överväganden är istället att på ett trovärdigt och korrekt sätt ge en större förståelse för det område vi studerar.

Målet med att ha denna blandning av material är att genomföra en triangulering. Det innebär att vi använder oss av mer än en bestämd metod för att med större säkerhet fastställa ett resultat⁹⁴. Intervjuerna och vår dokumentstudie kompletterar varandra för att säkerställa vårt resultat.

I kapitel fem och sex följer en sammanställning av de resultat vår studie visat där vi kommer att presentera resultaten av den undersökning vi beskrivit ovan.

⁹² Bergström & Boréus 2005 s. 23

⁹³ Flyvbjerg 2006 s. 235-236

⁹⁴ Ekegren & Hindfors 2012 s. 71

5. Kristianstad Arena

Kristianstad kommun ligger i nordöstra Skåne. Kommunen omfattar Kristianstad och ett antal tätorter där ibland Åhus. Kommunen har drygt 75 000 invånare och har styrts av en borgerlig majoritet sedan 2006⁹⁵. Beslutet om att bygga en arena i Kristianstad togs av kommunfullmäktige den 20 november 2007⁹⁶ och Kristianstad Arena beskrevs som kommunens största investering någonsin⁹⁷.

5.1 De första initiativen till arenan

I Kristianstad lyftes för första gången frågan om en ny arena i årsredovisningen 2004⁹⁸. Samma år publicerades en rad artiklar i KB som tog upp planerna på en ny arena⁹⁹. En av beslutsfattarna menar samtidigt att diskussionerna pågått längre än så och planerna på en ny arena började redan 2000-2001¹⁰⁰. Tidigt i beslutsprocessen såg beslutsfattarna ett problem med slitna idrottsanläggningar och lyfte fram ett *behov* av moderna idrottsanläggningar i syfte att förbättra möjligheterna för *ungdomsidrotten* som det viktigaste argumentet. *Utvecklingsmöjligheterna* med en arena beskrevs inte i ett inledningsskede som ett primärt argument utan snarare som ett mervärde av en möjlig satsning.

5.1.1 Behovet av moderna idrottsanläggningar

Kommunens dåvarande situation, med slitna idrottsanläggningar, problematiserades för att visa på behovet av nya investeringar¹⁰¹. Artiklar publicerade i KB belyste avsaknaden av en lokal där handboll kunde utövas på elitnivå och den politiska majoriten såg redan då ett investeringsbehov på 36 miljoner kronor för att renovera de lokaler som var i bruk. Den politiska majoriteten efterlyste en ny idrotts- och evenemangs arena eftersom kostnaderna för att underhålla de slitna idrottsanläggningarna väntades öka om det inte byggdes en ny arena. Samtidigt upplevde kultur och fritidsförvaltningen tillsammans med Kristianstads största idrottsklubb, IFK Kristianstad, att den idrottshall som fortfarande var i bruk 2006, och invigdes 1964, var för liten för att användas till större arrangemang. Idrottshallen var då kommunens största anläggning¹⁰².

⁹⁵ SCB Folkmängd i rikets län och kommuner 31 december 2005 & Politiker 2 & Politiker 3

⁹⁶ Protokoll kommunfullmäktige 2007-11-20

⁹⁷ Kristianstadsbladet, 2007-10-10

⁹⁸ Årsredovisning 2004, s 41

⁹⁹ Kristianstadsbladet, 2004-01-01, 2004-05-06 & 2004-06-06

¹⁰⁰ Politiker 1 & 2

¹⁰¹ Årsredovisning Kristianstad 2004, s.4

¹⁰² Kristianstadsbladet, 2005-09-08, 2005-10-27(1), 2005-10-27(2) & 2006-02-21

5.1.2 Att skapa förutsättningar för ungdomsidrotten

En beslutsfattare poängterar att det främsta argumentet för en arena var att lösa lokalproblem för skolan och i förlängningen utveckla ungdomsidrotten. Beslutsfattaren beskriver nedan vad hen anser vara arenans ursprungliga och viktigaste argument:

“Skälet till att det blev en arena och inte två gymnastiksalar var att arenan dessutom skulle kunna husera andra verksamheter som det då inte fanns möjlighet att genomföra i de existerande lokalerna, men skolornas behov var den avgörande faktorn”¹⁰³.

Resonemanget är förenligt med en annan beslutsfattares syn på att arenan i första hand syftade till att verka som en idrottssal för kommunens gymnasieklasser¹⁰⁴.

5.1.3 Utvecklingsmöjligheter

En debattartikel i KB belyser avsaknaden av evenemang såsom melodifestivalen och konserter med större svenska artister vilket skulle göra att Kristianstad skulle synas lika mycket som andra kommuner¹⁰⁵. I linje med detta uttalar några av initiativtagarna till arenan att de *“drömmer om att kunna utlova en idrottsarena som kan dra ... såväl stora idrottstävlingar som melodifestivalen”¹⁰⁶*. En av beslutsfattarna poängterar också att ambitionen rörande mässor var hög¹⁰⁷. De tre beslutsfattare vi intervjuade menade att det initialt diskuterades alternativa lösningar. Behovet av moderna idrottsanläggningar kunde t.ex. lösas genom ombyggnad av dåvarande idrottsanläggningar. Det som var tilltalande med en multiarena var att beslutsfattarna såg en möjlighet att få ett mervärde.¹⁰⁸ En av beslutsfattarna illustrerar detta genom att beskriva att arenans potential att öka kommunens attraktionskraft *“är sekundärt, en bonus effekt”¹⁰⁹*. Således beskriver beslutsfattarna hur de tog steget från problemhantering till satsning, och att det var just möjligheten att arrangera andra evenemang som fick vågskålen att väga över.¹¹⁰

¹⁰³ Politiker 1

¹⁰⁴ Politiker 2

¹⁰⁵ Kristianstadsbladet 2005-10-27 (1)

¹⁰⁶ Kristianstadsbladet 2006-03-09

¹⁰⁷ Politiker 3

¹⁰⁸ Politiker 1, 2 & 3

¹⁰⁹ Politiker 1

¹¹⁰ Politiker 1, 2, & 3

5.2 Argumentens utveckling

Det går tydligt att se en skillnad i debatten som fördes i KB mellan åren 2004 och 2006. Debatten tog fokus på nya möjligheter istället för behov och en rad texter publiceras som efterlyste en nybyggnation¹¹¹. I årsredovisningen 2006 betonades utvecklingsmöjligheterna med arenan och politikerna framförde att de nått *“en tydlig samsyn”*¹¹². En av beslutsfattarna berättar att den tydliga samsynen var resultatet av ett *“politiskt handslag”*, en blocköverskridande överenskommelse mellan de större partierna, som behandlade en rad offensiva satsningar där arenan var den första.¹¹³ Hen menar att eftersom arenan diskuterades i sju år var det enkelt att fatta det faktiska beslutet och i slutet av beslutsprocessen var det egentligen bara att *“trycka på knappen”*¹¹⁴.

Argumenten för en ny arena utvecklades över tid till att huvudsakligen fokusera på utvecklingsmöjligheterna. Beslutsfattare menade att en arena skulle *öka konkurrenskraften, stärka kommunens varumärke och öka turismen & locka nya invånare*.

5.2.1 Ökad konkurrenskraft

Den politiska majoriteten menade i en debattartikel 2007 att kommunen hade det som krävdes för att investera i en arena – *”visionen, viljan och de rätta verktygen”*¹¹⁵. Enligt beslutsfattarna var en arena förenlig med kommunalt samhällsberikande¹¹⁶. Vidare beskriver en annan beslutsfattare att arenan är tänkt att fungera som ett verktyg för att öka kommunens konkurrenskraft, *“ett sätt för Kristianstad att vara attraktivt”*¹¹⁷. Beslutsfattaren betonar vikten av att öka konkurrenskraften:

*“Vi konkurrerar med sydvästra Skåne - Malmö, Lund och Trelleborg - och Kristianstad, som nordöstra Skånes motor måste försöka utvecklas för att förbli attraktiva för skattebetalare.”*¹¹⁸

5.2.2 Stärka kommunens varumärke, “en handbollsstad”

Flera av beslutsfattarna beskriver att det finns ett stort handbollsintresse i kommunen och menar att Kristianstad är *“en handbollsstad”*¹¹⁹. Beskrivningen av staden är förenlig med argumenten

¹¹¹ Kristianstadsbladet, 2006-03-15, 2006-03-16 & 2006-09-08

¹¹² Årsredovisning Kristianstad 2006, s. 66

¹¹³ Politiker 2, 3 & Årsredovisning Kristianstad 2007, s. 5

¹¹⁴ Politiker 3

¹¹⁵ Kristianstadsbladet, 2007-06-11

¹¹⁶ Kristianstadsbladet, 2007-01-25 (1) & 2007-01-25 (2) & KS protokoll, 2007-11-15

¹¹⁷ Politiker 2

¹¹⁸ Politiker 2

som beslutsfattare och förespråkare för arenan lyfte fram i KB som främst fokuserade på möjligheterna att lyfta elithandbollen¹²⁰. Åsikterna bland beslutsfattarna kring huruvida arenan var tänkt att fungera som ett verktyg för att utveckla elitidrotten går isär. Två av beslutsfattarna menar att det gick dåligt för handbollslaget före arenabyggnationen men att arenan tycks ha lyft handbollslagets prestationer och publiksiffror. En av beslutsfattarna tror att debatten hade varit mer kritisk idag om det inte hade gått bra för handbollslaget och två av beslutsfattarna menar att arenans framgångar varit avhängig på handbollslagets framgångar.¹²¹ En av beslutsfattarna beskriver på vilket sätt den nya arenan var tänkt att stärka kommunens varumärke vidare:

“När det sker möten, i storgrupp, mellan olika aktörer i kommunen kan handbollsspelare som deltar öka besöksantalen och då skapas möten där frågor som är viktiga t.ex. för näringslivet diskuteras vilket skapar ett oerhört mervärde”¹²².

För att stärka Kristianstads varumärke var också den praktiska utformningen av arenan viktig. En beslutsfattare menade att det var viktigt att arenans utseende skulle ha “*Kristianstadstuk*” och en annan säger att hen var mycket nöjd med att arenanamnet inte såldes till ett företag för att finansiera en mindre del i projektet utan att arenan bär stadens namn.¹²³

5.2.3 Öka turismen och locka nya invånare

Beslutsfattare och förespråkare motiverade arenabyggnation i KB utifrån att den skulle locka fler turister och invånare till kommunen. Ofta tog sig dessa argument formen av visioner där arenan beskrevs som ett verktyg för att skapa tillväxt i kommunen¹²⁴. En av beslutsfattarna poängterar dessutom vikten av att ha en multiarena som skapar möjligheter till större evenemang. Samtidigt upplever hen i efterhand att konsertbranschen har haft det tufft den senaste tiden och att kommunen skulle kunna göra mer för att locka fler arrangörer. En annan beslutsfattare resonerar på samma sätt gällande mässor¹²⁵

¹¹⁹ Politiker 1, 2 & 3

¹²⁰ Kristianstadsbladet, 2007-01-25, 2007-10-10 (1) & 2007-10-28

¹²¹ Politiker 1, 2 & 3

¹²² Politiker 3

¹²³ Politiker 1 & 3

¹²⁴ Kristianstadsbladet, 2006-03-16, 2006-09-08 & 2006-12-15

¹²⁵ Politiker 2 & 3

5.3 Kommuninvånarnas syn på arenan

Debatten som fördes under första halvan av 2007 i KB ifrågasatte varken idéerna bakom, argumenten för, eller behovet av, en ny arena. Debatten kretsade istället kring var arenan skulle placeras¹²⁶. Det var först när beslutet togs som kritiken från kommuninvånarna växte¹²⁷. En av beslutsfattarna delar in arenadebatten i tre faser:

*“Först fanns det en nyfikenhet och det var ganska positivt. Den andra fasen präglades av, när beslutet hade tagits, usch vad dyrt detta har vi inte råd med. Den tredje fasen, nu i efterhand, var att folk har resonerat som njaa det här blev ju ganska bra tillslut”*¹²⁸

I kritiken som förts fram av kommuninvånare efter att beslutet togs går det att urskilja att fokus varit på den dyra finansieringen, bristande insyn i beslutsprocessen och att skattepengar istället borde investeras i välfärd¹²⁹. Samtidigt som kritiska röster från allmänheten höjdes började den politiska debatten kring arenan visa på tydliga motsättningar. Två partier, Vänsterpartiet och Miljöpartiet, sa nej till en arenainvestering och samlade också ihop namn för att få fram en folkomröstning.¹³⁰ Reaktionen på namnsamlingen beskrivs av en beslutsfattare:

*“Då var vi lite fräcka och avslog det och sa nej till folkomröstning”*¹³¹.

6. Arena Vänersborg

Vänersborgs kommun ligger vid Vänerns södra strand och ca 37 000 människor bor i kommunen¹³². Vänersborgs kommun styrdes av socialdemokraterna och centerpartiet under åren då arenaprojektet initierades och genomfördes. Beslutet om att bygga Arena Vänersborg togs i kommunfullmäktige 20 juni 2007 och beskrivs likt Kristianstad Arena som kommunens största investering någonsin¹³³.

¹²⁶ Kristianstadsbladet, 2007-09-21 & 2007-10-10

¹²⁷ 2006 årsredovisning, s. 51

¹²⁸ Politiker 2

¹²⁹ Kristianstadsbladet, 2007-10-19, 2007-11-13, 2007-11-15, 2007-11-16 & 2007-11-24

¹³⁰ Beslutsfattare 1, 2 & 3

¹³¹ Beslutsfattare 2

¹³² SCB Folkmängd i rikets län och kommuner 31 december 2005

¹³³ KF protokoll, 2007-06-20

6.1 De första initiativen till arenan

Första gången arena projektet lyftes i media var år 2005. Det publicerades en rad artiklar som speglade politikernas reflektioner och där behovet av en arena tydliggjordes¹³⁴. Initialt hade beslutsfattarna två primära argument för en ny arena - det ena avspeglade ett *behov* och det andra fokuserade på *möjligheter*.

6.1.1 Behovet av moderna idrottsanläggningar

Politikerna i kommunen ansåg att det fanns ett behov av fler istider¹³⁵ och dessutom var bandyn, som spelades utomhus, mycket utsatt för väderförhållanden¹³⁶. Samtidigt beskrevs redan 2004 andra behov i Vänersborgs årsredovisning, många idrottsfastigheter var slitna och krävde underhåll¹³⁷. Dessutom var kostnaderna för att underhålla den tekniska utrustningen av kommunens idrottsanläggningar höga¹³⁸. En av beslutsfattarna tydliggör problemen och menar att den gamla isbanan inte var tillgänglig för alla kommuninvånare. Det innebar att det saknades möjligheter för människor med olika funktionshinder att utöva idrott. Vidare beskriver beslutsfattaren den gamla anläggningen som direkt miljöfarligt och poängterade att om den fortfarande varit i bruk hade delar av staden behövts evakueras vid vissa driftstörningar.¹³⁹

Behovet av bättre idrottsanläggningar framkommer också i en rad artiklar publicerade i TTELA¹⁴⁰. Lokalpolitiker och förespråkare för en ny arena beskrev att det var på tiden att något gjordes åt de slitna idrottsanläggningarna. Dessutom konkurrerade tre klubbar om istiderna, något som beskrivs som problematiskt¹⁴¹. Den dåvarande idrottsanläggningen var resultatet av en byggnation som startade år 1964 och hade varje år drygt 500 000 besökare¹⁴². Detta är förenligt med en av beslutsfattarnas beskrivning:

*“behovet av en investering ökade i takt med att idrottscentrum hade mer än 11 000 besökare varje vecka”*¹⁴³.

¹³⁴ TTELA 2005-08-18, 2006-11-28, 2006-12-22 (1), 2006-12-22 (2) & 2006-12-23

¹³⁵ Istider refererar i det här sammanhanget till möjlighet att träna och tävla i isburna sporter, inte till klimatfenomenet med samma namn.

¹³⁶ TTELA 2006-12-22 (1) & politiker 2

¹³⁷ Vänersborg årsredovisning 2004. s. 41

¹³⁸ Politiker 2

¹³⁹ Politiker 1

¹⁴⁰ TTELA 2005-08-18, 2006-11-28, 2006-12-22 (1), 2006-12-22 (2) & 2006-12-23

¹⁴¹ TTELA 2006-12-27

¹⁴² TTELA 2006-12-22 (2)

¹⁴³ Politiker 2

6.1.2 Utvecklingsmöjligheter

De tidiga tankarna om att utveckla Vänersborgs attraktionskraft kom från en norsk byggentreprenör. Entreprenören presenterade idéer om nybyggnationer i kommunen som ansågs vara av intresse även om det främst gällde andra typer av fastigheter.¹⁴⁴ Detta visar att initiativet till en arena inte uteslutande kom från politiskt håll utan att det även fanns andra intressenter. I en debattartikel lyfter samtliga beslutsfattare fram utvecklingsmöjligheter både för kommuninvånare och företagare. Lokalpolitikerna beskriver utvecklingsmöjligheterna med arenan som obegränsade genom att beskriva att *“i olika skepnader kan arenan också användas av näringsliv, handkappidrott, skateboard... ja, bara fantasin sätter gränser.”*¹⁴⁵

En av beslutsfattarna beskriver diskussionen om utvecklingsmöjligheterna:

*“Diskussionen om att utveckla kommunen genom att bygga fördes vidare mellan företag och föreningar. Fokus låg på vikten av att vara offensiv i kommunens utvecklingsarbete, att visa att kommunen tror på, och vill satsa på att synas i framtiden”*¹⁴⁶.

I ett tidigt skede av arenaprojektet menar en av beslutsfattarna att kommunen lät sig inspireras av andra arenor, främst bandyarenor i Sverige¹⁴⁷. Inspirationen kom också från framgångarna med ett tidigare implementerat byggprojekt i kommunen. Vattenpalatset är kommunens badhus och har tidigare attraherat besökare från stora delar av Bohuslän. Detta fick beslutsfattarna att inse att Vänersborgs geografiska läge skapade förutsättningar för att locka besökare från ett större område än kommunen. Beslutsfattarna tog också inspiration från kommuner som satsat på kultur för att locka invånare. En beslutsfattare gjorde en parallell till andra kommuners kultursatsningar med uppfattningen om att positiva t.ex. kultur eller idrottsrelaterade upplevelser från barndomen lockar människor att flytta tillbaka till platsen där de växt upp. Tanken är enligt en av beslutsfattarna att detta i förlängningen ska stärka *“kommunens identitet och garantera återväxt”*.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Politiker 2

¹⁴⁵ TTELA 2006-12-22 (2)

¹⁴⁶ Politiker 1

¹⁴⁷ Politiker 1 & 3

¹⁴⁸ Politiker 1

6.2 Beslutsprocessen

Efterhand utvecklades de initiala idéerna. En av beslutsfattarna menar att beslutsprocessen gick snabbt och att det tog cirka två år att komma fram till beslutet¹⁴⁹. En annan beslutsfattare berättar att tanken om en ny arena fanns i valrörelsen år 2006 men att det inte var en uttalad valfråga. Hen menar att utvecklingen av de ursprungliga tankarna med arenan blev mer intensiv några månader in i mandatperioden. Under mandatperioden skiftade fokus från problem med dåvarande idrottsanläggningar till ett primärt fokus på möjligheterna med en ny arena.¹⁵⁰ En av beslutsfattarna beskriver att argument om att kommuner som inte vågar satsa lätt kan hamna på efterkälken var centrala i beslutsprocessen. För att illustrera värdet av offensiva satsningar tar hen inspiration av Göran Johanssons utvecklingssatsningar i Göteborg.¹⁵¹ Utvecklingen av beslutsfattarnas argument om en ny arena integrerades med politikernas riktlinjer i *”Vision Vänersborg”*¹⁵² och i debatten som fördes i media under första halvan av år 2007 användes arenan som ett verktyg för att förverkliga visionen om framtidens Vänersborg¹⁵³. Arenans funktion syftade till att förstärka helheten av de värden som lyfts fram i *”Vision Vänersborg”*¹⁵⁴. Beslutsfattarna beskrev att en multiarena skulle ha förutsättningar att bli kommunens stolthet och *”flaggskepp”*¹⁵⁵. Argumenten utvecklades till att arenan skulle *öka gemenskapen i kommunen* samt *öka turism och locka nya invånare*.

6.2.1 Öka gemenskapen i kommunen

Ett resonemang som utvecklades var att arenan skulle bli en viktig symbol för hela kommunen. Beslutsfattarna menade att *”arenan betyder mer för vänersborgarna än den betyder för bandyn och idrotten”*¹⁵⁶, ett resonemang som också återkommer i årsredovisningen 2007¹⁵⁷. Beslutsfattarna såg tydligt att arenan i framtiden skulle ge mycket bra utslag för barn och ungdomar¹⁵⁸. En av beslutsfattarna lyfter fram ett argument som inte, i stor utsträckning,

¹⁴⁹ Politiker 1

¹⁵⁰ Politiker 3

¹⁵¹ Politiker 1

¹⁵² Mål och Resursplan 2008-2010 s. 1 *”Vänersborg är den framgångsrika kommunen vid Vänerns sydspets. En kommun känd för nytänkande, effektivitet och godservice, en kommun där medborgarna känner sig trygga, delaktiga och har inflytande. Närheten till vattnet utnyttjas som en viktig resurs för boende, näringsliv och turism”*

¹⁵³ TTELA 2007-01-18, 2007-04-25 & 2007-06-01

¹⁵⁴ Rapport 2007-05-04 s. 8

¹⁵⁵ Årsredovisning 2007 s.1

¹⁵⁶ Barn och Ungdomsnämnden *protokoll* 2007-05-25, s. 9

¹⁵⁷ 2006 årsredovisning, s. 1

¹⁵⁸ Politiker 3

förekommit i media eller offentliga handlingar. Hen menar att det var och är mycket viktigt att funktionshindrade har möjlighet att utöva idrott i arenan. Hen förklarar att arenan är anpassad för människor med funktionshinder vilket skapar förutsättningar för funktionshindrade att idrotta¹⁵⁹. Vidare menar beslutsfattaren att arenan också är särskilt bra för kommunens elitbandylag även om hen poängterar att *“det knappast är en politikers sak att se hur det går för elitlaget när de spelar”*¹⁶⁰.

6.2.2 Öka turismen och locka nya invånare

Argumenten utvecklades också till att fokusera på att stärka näringslivet och öka turismen. Tanken var att en multiarena inte bara skulle sätta kommun idrotten i fokus, beslutsfattarna framhävde även andra möjligheter som att t.ex. arrangera stora musikevenemang.¹⁶¹ Resonemanget är förenligt med tankarna om att Arena Vänersborg skulle bli en symbol för *“framtidstro och tillväxt”*¹⁶².

I en debattartikel skriver samtliga politiker i kommunstyrelsen om arenans potential att stärka Vänersborgs attraktionskraft¹⁶³. Detta är förenligt med en av beslutsfattarnas resonemang, hen menar att arenabyggnationen var en del i arbetet för att öka handeln och antalet gäsnätter i kommunen¹⁶⁴. Enligt årsredovisningen från 2006 skulle kommunen utvecklas bl.a. inom näringsliv och turism.¹⁶⁵ Beslutsfattarnas utsagor om arenan integrerades med kommunens utvecklingspolitik i syfte att utveckla turismen och näringslivet¹⁶⁶. En av beslutsfattarna menar också att utövandet av bandy på arenan ger kommunen positiv och stärkt attraktionskraft¹⁶⁷.

6.3 Kommuninvånarnas syn på arenan

Tidigt i beslutsprocessen upplevde en av beslutsfattarna att det fanns ett intresse bland kommuninvånarna att kommunen skulle satsa stort, något som bekräftas av en förundersökning

¹⁵⁹ Politiker 3

¹⁶⁰ Politiker 3

¹⁶¹ TTELA 2007-01-15 & Politiker 2

¹⁶² TTELA 2007-01-18, 2007-05-30 & 2007-06-14

¹⁶³ TTELA 2006-12-22 (2)

¹⁶⁴ Politiker 3

¹⁶⁵ Vänersborg årsredovisning 2006 s. 1-2

¹⁶⁶ TTELA 2006-12-22

¹⁶⁷ Politiker 3

till arenan¹⁶⁸. Det var först när beslutet togs som det skapades motsättningarna mellan kommuninvånarna och politikerna och kritiken blev tydlig.

Efter att beslutet togs riktades kritiken i första hand mot arenans höga kostnader¹⁶⁹. Samtidigt kom kritiken också från kommuninvånare som menade att beslutprocessen var odemokratiskt vilket i förlängningen skapade krav på en folkomröstning¹⁷⁰. En av beslutsfattarna berättar att det skapades ett tydligt motstånd till arenan under beslutsprocessens slutskede. Hen menar att *“kommuninvånare som förespråkade en arenainvestering var fortsatt positiva och de som var tveksamma blev mer tveksamma”*.¹⁷¹ När kritiken från medborgarna ökade upplevde en annan beslutsfattare att det också skapades ett större motstånd även bland politiker. Hen illustrerar debatten med att beskriva *“det fanns ett antal krypskyttar i olika partier och de har fortsatt skjuta sedan dess.”*¹⁷²

En annan beslutsfattare upplevde att motsättningarna och kritiken från kommuninvånarna berodde på externa faktorer. Hen hänvisar till finanskrisen 2008-2009 som ledde till nedskärningar i kommunen. Samtidigt steg kostnaderna för arenan och hen menar att beslutet att bygga en arena *“varje år får skulden för allt som upplevs som negativt i kommunens ekonomi”*.¹⁷³

7. En komparativ analys

Vårt syfte med denna studie har varit att öka förståelsen för på vilka grunder kommuner väljer att investera i arenor och hur det går att förstå besluten teoretiskt. I det här kapitlet kommer vi att ställa de två fallen mot varandra för att tydligare kunna visa på likheter, olikheter och besvara uppsatsens frågeställningar med hjälp av våra teoretiska utgångspunkter.

7.1 På vilka sätt beskriver beslutsfattare sina beslut om att finansiera arenor?

Vår undersökning har visat att beslutsfattarna i både Kristianstad och Vänersborg har använt sig av liknande argument för att ge arenainvesteringarna legitimitet. Nedan redogör vi de utsagor

¹⁶⁸ Politiker 2 & Sportcentrum Arena Vänersborg, rapport 2007 s. 9

¹⁶⁹ Politiker 1

¹⁷⁰ TTELA 2007-08-20 s.31, 2007-10-02, 2007-11-28 & ang. folkomröstning 2007-10-01

¹⁷¹ Politiker 3

¹⁷² Politiker 2

¹⁷³ Politiker 3

som låg till grund för arenainvesteringarna utifrån tre huvudsakliga begrepp - *problemkonstruktion, identitet och attraktionskraft*

7.1.1 Problemkonstruktion

Beslutsfattare i både Kristianstad och Vänersborg lyfte initialt i beslutsprocessen fram en *problemkonstruktion*. En problemkonstruktion innebar att beslutsfattarna argumenterade för en arena genom att beskriva - *konstruera* - problem i kommunen som arenorna skulle lösa. Problemet i båda kommunerna byggde på behovet av bättre idrottsanläggningar. I Kristianstad lyfte beslutsfattarna fram att det främsta argumentet var att skolungdomar skulle få möjlighet att idrotta i en ny arena. I Vänersborg var också kommuninvånarnas tillgång till arenan viktig. Det som skilde sig från Kristianstads problemkonstruktion var att tillgängligheten för alla kommuninvånare lyftes fram som det viktigaste argumentet men ingen specifik grupp var i fokus, t.ex. kommunens ungdomar. Det leder till att Vänersborgs problemkonstruktion framstår som otydlig i jämförelse eftersom Kristianstad tydligt pekade ut en grupp i kommunen som var i behov av nya lokaler.

Kommunerna skapade tidigt i beslutsprocessen en problemformulering och definierade ett problem som behövde lösas. Detta tycks vara den avgörande faktorn för att ge beslutet att bygga en arena legitimitet. Genom en problemkonstruktion har beslutsfattarnas argument om en arena blivit logiska. Detta återknyter till Halls resonemang om att en arena är en investering som kommunen finansierar i syfte att förbättra kommuninvånarnas livskvalitet.

7.1.2 Identitet

Beslutsfattarna i både Kristianstad och Vänersborg ville med hjälp av en arena skapa gemenskap och stolthet bland kommuninvånarna vilket är förenligt med Syssners beskrivning av hur *identitet* skapas för en plats. Det har också varit tydligt att arenornas användbarhet på fler områden än idrott är ett sätt att bredda denna identitet för att kunna tilltala alla kommuninvånare, även de som inte är idrottsintresserade. Samtidigt ledde besluten om att bygga arenorna till tydliga identitetsproblem i både Kristianstad och Vänersborg, något kraven på folkomröstningar har varit ett uttryck för. Halls förklaring passar väl på detta eftersom det kan vara en omöjlighet för beslutsfattare att tillgodose behoven för ett helt samhälle med en stor investering. Denna svårighet innebär att det är problematiskt för beslutsfattarna att väga investeringens för- och nackdelar mot varandra eftersom kommuninvånarnas uppfattningar ofta står i konflikt. Vad som

framgått i båda kommunerna är att beslutsfattare och förespråkare tydligt ser multiarenorna som ett verktyg att öka gemenskapen och bygga något som representerar hela kommunen. Samtidigt går det att ifrågasätta om det är möjligt att skapa projekt som kan vara förenliga med en hel kommuns identitet vilket bekräftas av den kritik många kommuninvånare fört fram efter att besluten har fattats.

7.1.3 Attraktionskraft

I båda kommunerna motiverade beslutsfattarna arenorna med att de skulle öka kommunernas *attraktionskraft*. Beslutsfattarna i Vänersborg definierade attraktionskraften genom att beskriva att arenan kommer bli ett kommunalt "*flaggskepp*" och likaså definierade Kristianstad arenans tänkta attraktionskraft genom att beskriva att arenan är tänkt att fungera som ett verktyg för att skapa tillväxt i kommunen. Samtidigt har begreppet attraktionskraft i båda fallen betytt olika saker för olika beslutsfattare. Till exempel uppfattade en beslutsfattare i Kristianstad att arenans attraktionskraft lockar fler företag som vill etablera sig i kommunen medan en annan beslutsfattare menade att genom att arrangera evenemang lockar arenan nya besökare och på så sätt stärks kommunens attraktionskraft. Beslutsfattarna i Vänersborg har också tolkat innebörden av attraktionskraft på olika sätt. Vissa beslutsfattare lyfter fram att elitidrotten i arenan lockar fler besökare medan andra framhåller att möjligheten för funktionshindrade att utöva idrott sätter kommunen på kartan. Denna mångfald av definitioner som alla härleder till att en arena ska skapa attraktionskraft visar på att beslutsfattarna är överens om att en arenabyggnation ökar tillväxten i kommunen. Problemen med beskrivningarna kring *hur* attraktionskraften ska uppnås är att i båda kommunerna har beslutsfattarnas målsättningar med respektive arena skiljt sig åt.

För att ge argumenten om arenornas fördelar legitimitet har beslutsfattarna i båda kommunerna placerat in arenan i ett större sammanhang. Arena Vänersborg beskrivs som ett verktyg för att uppnå kommunens vision om att vara en framåtsträvande kommun. Likaså ingår Kristianstad Arena i ett större sammanhang för att skapa utveckling på en rad områden som gemensamt ska utveckla kommunen. Att arenornas tänkta attraktionskraft är del av en större vision är i linje med Kotlers m.fl. resonemang om att kommuner profilerar sig med en slagkraftig vision som framhäver platsens värde.

7.2 Hur kan vi förklara dessa beslut teoretiskt?

Ovan har vi klargjort tre huvudsakliga argument för varför både Kristianstad och Vänersborg valt att investera i respektive arena. Nedan tar vi utgångspunkt i vår andra frågeställning och analyserar beskrivningarna med hjälp av de tre perspektiven som utgör vårt teoretiska ramverk.

7.2.1 Konkurrensförbiseende

Den första teoretiska förklaringen till varför kommunerna valt att investera i arenor härleds från utvecklingspolitikens nya fokus där kommuner i större utsträckning började sträva efter inomregional tillväxt. Detta tycks ha inneburit att även om konkurrensen på arenamarkanden var och fortfarande är hög så upplevde ändå beslutsfattarna i Kristianstad och Vänersborg att en arenainvestering skapade konkurrensfördelar. Kahneman menar att ett konkurrensförbiseende leder till att flera kommuner samtidigt ökar produktionen, gör liknande investeringar eller marknadsför sig utifrån samma normer. Både Kristianstads och Vänersborgs val att satsa på att bygga arenor i ett klimat som beskrivits som en kommunal byggboom illustrerar att beslutsfattarna tycks ha präglats av ett konkurrensförbiseende. Byggboomen har ökat konkurrensen vilket lett till att båda kommunerna har marknadsfört sig utifrån samma normer som andra kommuner.

Konkurrensförbiseendet stärks också av att beslutsfattarna i båda kommunerna har utsatts för ett tryck om att våga satsa offensivt. I Vänersborg var trycket externt, från föreningsliv och företag, vilket resulterade i en kort beslutsprocess där beslutsfattarna likt Halls beskrivning snabbt utvecklat och tagit initiativ till ett stort identitetsprojekt. I Kristianstad kom trycket snarare inifrån, det fanns en vilja att utveckla kommunen, att vara lika konkurrenskraftig som sydvästra Skåne, vilket resulterade i en överenskommelse där arenan blev en nyckelfaktor. Besluten tycks ha tagits utan att ifrågasätta huruvida evenemangen och publiken kommer att räcka till att fylla alla arenor.

7.2.2 Inifrån- och utifrånperspektivet

Inifrånperspektivet, beslutsfattarnas första intuition, tycks ha präglat båda beslutsprocesserna. Båda kommunernas beslut att investera i arenor har sin utgångspunkt i ett inifrånperspektiv eftersom resonemang kring "*vårt fall är unikt*" har lyfts fram som ett centralt argument. En arena anses vara *unik* för Kristianstad för att handbollens ställning har stor betydelse för kommunens

identitet. Likaså har det faktum att idrotten i Vänersborgs varit samlat på en plats och kommunens geografiska läge framförts som *unik*.

Tidsaspekten mellan respektive beslutsprocesserna har skiljt sig åt avsevärt. Beslutsfattarna i Vänersborg beskriver en kort beslutsprocess som inte tog mer än två år medan Kristianstad diskuterade planerna på en ny arena flera år längre och beslutsprocessen tog nästan sju år. Detta tyder på att beslutsfattare i Kristianstad har haft ett större utrymme att kartlägga fakta om liknande projekt dvs. beslutsfattarna har i större utsträckning applicerat ett utifrånperspektiv. Det förklarar varför de tydligare kunde definiera sitt problem och i problemkonstruktionen lyfta fram vilken grupp, ungdomarna, som var i behov av bättre idrottsanläggningar. Beslutsfattare i Vänersborg tog på ett annat sätt in ett utifrånperspektiv genom att studera liknande arenor som byggts i Sverige. Samtidigt präglades deras utifrånperspektiv av inifrånperspektivet eftersom beslutsfattarna sökte efter inspiration och möjligheter men inte möjliga hinder eller problem med liknande arenabyggnationer.

Beslutsfattarnas argument om att arenorna skulle bära städernas namn för att i första hand förknippas med kommunen och inte med t.ex. ett företag eller en produkt är en aspekt som visar på att beslutsfattarna i båda kommunerna i vissa avseenden har tagit hänsyn till ett utifrånperspektiv. För beslutsfattarna i Kristianstad tog sig denna aspekt uttryck i att arenan skulle passa in i stadsbilden. Flyvbjerg menar att för att ett identitetsprojekt ska bli lyckat är det en förutsättning att formge och namnge projektet utifrån det som är unikt för kommunen. I Kristianstad var det ett medvetet val att inte sälja ut namnet på arenan och huruvida beslutsfattarna i Vänersborg gjort liknande överväganden har inte framkommit i vår studie. Flyvbjerg beskriver att anledningen till att Guggenheim museet i Bilbao har blivit ett av världens mest framgångsrika identitetsprojekt beror att det inte fanns något tryck, politiskt eller från företag, som tvingade fram kompromisser i utformningen av byggnaden. Således har beslutsfattarna i Kristianstad och Vänersborg inte kompromissat med den identitet de har velat skapa för kommunen.

Syssner menar att identitetsskapande kan innebära demokratiska och representativa problem när alla kommuninvånare inte känner sig representerade i bilden identitetsprojektet förmedlar av

platsen. Detta har Kristianstad och Vänersborg i viss mån undvikit genom att arenorna bär stadens namn, följer den arkitektoniska stilen i staden och genom att beskriva arenorna som multifunktionell. Samtidigt är det tydligt att besluten om de nya arenorna har skapat debatt bland kommuninvånarna i båda kommunerna. Debatten grundar sig inte bara i att skattepengar går till fel ändamål utan också i att många kommuninvånare inte känner sig representerade i bilden arenan förmedlar av kommunen. I förlängningen skapade det ett identitetsproblem som innebär att många av kommuninvånarna inte känt sig representerade av sina folkvalda politiker. En förklaring till att beslutsfattarna ändå valt att bortse från kraven på folkomröstning och implementerat beslutet om nya arenor grundar sig i att beslutsfattarna följt sin första intuition och varit säkra på att de nya arenorna är bra investeringar för respektive kommun. Det innebär att inifrånperspektivet har dominerat det slutliga beslutet i båda kommunerna vilket också förklarar varför inte tillräckligt stor hänsyn har tagits till ett utifrånperspektiv baserat på den målgrupp som arenorna ska vara till för dvs. alla kommuninvånare.

7.2.3 Optimistisk Övertro

Optimistisk övertro är den tredje förklaringen till att kommunerna valt att investera i såpass storskaliga projekt utifrån de tre begreppen. Beslutsfattarna i båda kommunerna har använt offentliga handlingar och media som kanaler för att argumentera och lyfta betydelsen av en ny arena. Trots att projekten varit förenliga med risker har beskrivningarna präglats av en optimistisk tro på att projekten är en framkomlig väg för att förverkliga kommunernas visioner. Båda kommunernas beslutsfattare har haft en stark tro på att en arena bidrar med en stärkt identitet och attraktionskraft för kommunen. Att identitet och attraktionskraft är *otydliga argument* för en investering gör att det blir svårt att uppskatta huruvida Kristianstad och Vänersborgs arenabyggnationer verkligen kommer att generera positiva effekter. Detta är förenligt med Kahnemans teori som menar att organisationer ofta överdriver sin förmåga att förutse framtiden. Det bekräftar också Flyvbjergs resonemang om att beslutsfattare till stora offentliga investeringar tenderar att lyfta fram fantasifulla utvecklingsmöjligheter men samtidigt undervärderar framtida risker, något som i efterhand varit tydligt då ingen av arenorna har levt upp till sin fulla potential vad gäller t.ex. event, mässor och konserter.

Argumenten beslutsfattarna lyft fram är något de har haft en stark tilltro till utan att reflektera över framtida risker. Detta visar på att beslutsfattarna har haft en optimistisk övertro till

projekten. Vidare är beslutsfattarnas beskrivningar av arenornas tänkta attraktionskraft idéer som är svåra att bekräfta. T.ex. går det inte att visa på att människor flyttar till kommunen eller att fler funktionshindrade utövar idrott specifikt p.g.a. arenorna. Detta är förenligt med Delaney & Ecksteins resonemang om att det är problematiskt att i efterhand värdera de sociala fördelar som beslutsfattare lyfter fram.

Optimistisk övertro leder ofta till en missvisande självbild och tro på den egna förmågan. I båda kommunerna har beslutsfattarna hänvisat till externa faktorer när det gäller misslyckanden men tagit åt sig äran för framgångar med beslutet. Beslutsfattarna i Kristianstad beskriver handbolls-VM som ett exempel på att arenan har stärkt kommunens identitet. Samtidigt skyller beslutsfattarna bristen på konserter på att marknaden för konserter och evenemang har drabbats av svårare tider efter det att beslutet togs. Likaså kopplar beslutsfattarna i Vänersborg framgångar med bandy-VM till arenan. Däremot menar en av beslutsfattarna att de ekonomiska problem som tillskrivs arenan beror på finanskrisen som bröt ut 2008. Beslutsfattarnas uppfattningar bekräftar att en *missvisande självbild* har präglat båda besluten.

8. Slutsatser, reflektioner & vidare forskning

I denna uppsats har vi studerat varför stora kommunala investeringar av den här typen uppstår. Studiens resultat visar att både Kristianstad och Vänersborg, trots olika storlek och politisk sammansättning, har argumenterat för en arena på liknande sätt. Alla beslutsfattarna är överens om att en arena är förenlig med någonting bra för kommunen men vad det är går inte riktigt att förklara. Det leder till att fördelarna med en arena som förts fram i båda kommunerna grundar sig i vaga och otydliga behovsanalyser och prognoser. Med hjälp av vårt teoretiska ramverk kan vi förklara att besluten till respektive arenabyggnation grundar sig i ett *konkurrensförbiseende*, för stor hänsyn till ett *inifrånperspektiv* och en *optimistisk övertro* på de sociala fördelar en arena är tänkt att generera till kommunen.

8.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att ta reda på hur och varför vaga idéer utvecklas till konkreta byggprojekt. Samtidigt visade vår studie på att beslutsfattarnas initiala idéer grundades i konkreta problem som behövde lösas. Kommunerna upprättade likartade problemkonstruktioner som

omfattade ett behov av bättre idrottsanläggningar. Detta har varit de avgörande argumenten för att ge beslutet att bygga en arena legitimitet. Samtidigt pågick en diskussion om hur kommunerna kunde utvecklas. När diskussionerna om *behov* och *utveckling* sammanfördes uppmärksammade beslutsfattarna att båda problemen skulle kunna lösas med en arena. Att båda kommunerna utifrån diskussioner om behov och utveckling valt att investera i arenor, i en kommunal byggboom, för att skapa identitet och attraktionskraft tyder på att båda beslutsprocesserna har präglats av ett konkurrensförbiseende. Med andra ord har konkurrensförbiseendet lett till att Kristianstad och Vänersborg har marknadsfört sig utifrån samma normer som varandra och andra kommuner.

Det fanns inte bara en anledning till att kommunerna valde att bygga arenor och argumenten för arenorna varierade över tid. Kommunernas problemkonstruktion utvecklades när utvecklingsmöjligheterna uppmärksammades. Det var först då som beslutsfattarnas utsagor tog formen av visioner om identitet och attraktionskraft. Arenorna skulle genom att stärka kommunernas identitet öka gemenskapen bland kommuninvånarna samt stärka kommunernas attraktionskraft genom ökad tillväxt i form av ökad turism och nya invånare. Således är de två centrala argumenten båda en form av identitetsskapande för kommunerna. Argumenten om identitet är tänkt att generera positiva interna effekter medan attraktionskraft skapar identitet externt.

Vår studie bekräftar den tidigare forskningen, b.l.a. Flyvbjerg och Hall, som menar att stora offentliga investeringar grundar sig i otydliga behovsanalyser och optimistiska prognoser. Det beror på att identitet och attraktionskraft har betytt olika saker för olika beslutsfattare och det värde arenorna är tänkta att generera genom att locka fler turister och att öka tillväxten är effekter som är väldigt svåra att tillskriva arenan. Vidare har studien visat på att identitet är svårt att skapa för en hel kommun vilket lett till representativa problem där kommuninvånare i både Kristianstad och Vänersborg har ifrågasatt vem arenorna är till för. En förklaring till besluten om att bygga arenorna är att båda kommunerna tagit för stor hänsyn till ett inifrånperspektiv, sin *första intuition*, och valt att bortse från kritiken. Det är förenligt med Halls resonemang om att kommunala investeringar av den här typen har svårt att tillgodose alla kommuninvånare.

Även om beslutsfattarna i båda kommunerna i olika grader har beaktat ett utifrånperspektiv tycks besluten om att bygga nya arenor vara grundat på den första intuitionen, inifrånperspektivet. Beslutsfattare i Kristianstad applicerade ett utifrånperspektiv genom att under flera år diskutera behov och möjligheter med en ny arena och således välja att låta arenan spegla stadsbilden. I Vänersborg har det utifrånperspektiv som applicerades fungerat mer som inspiration än som inhämtning av relevanta risker från liknande projekt. Ändå tycks beslutet att genomföra respektive arenabyggnation vara präglad av beslutsfattarnas inifrånperspektiv om att en arena skulle vara *unik* för kommunen.

För att ge beslutsfattarnas utsagor om identitet och stärkt attraktionskraft legitimitet har argumenten för arenan placerats i en större kontext. Trots att projekten varit förenliga med otydliga sociala fördelar och kritik från kommuninvånare har besluten präglats av en optimistisk tro på att projekten är en framkomlig väg för att förverkliga kommunernas visioner. Båda kommunernas beslutsfattare har haft en stark tro på att en multiarena bidrar med en stärkt identitet och attraktionskraft för kommunerna genom olika typer av arrangemang. Beslutsfattarnas *optimistiska övertro* bekräftas av studiens resultat som visar att arenorna inte har fyllts av den mångfald av arrangemang som beslutsfattarna initialt förväntat sig.

8.2 Reflektioner

Kahnemans teori förklarar att optimistisk snedvridning i beslutsfattande alltid kommer att fortleva. Det beror på att alla människor, och till följd alla organisationer, i stor utsträckning fattar beslut utifrån *system 1* i hjärnan. Även om det går att kontrollera, med hjälp av det långsammare och mer reflekterande *system 2*, så påverkas alla beslut alltid av system 1. De tre perspektiven vi har presenterat härleds från system 1 och kan därför vara *en* anledning till att kommunala satsningar av den här typen fortgår.

Under arbetet med uppsatsen har vi uppmärksammat att arenor på samma sätt som andra liknande kommunala satsningar som inte direkt härleds till välfärdsproduktion ofta möts av stark och skälig kritik från kommuninvånare, experter och forskare. Vår studie har visat att beslutsfattare och förespråkare av arenorna upplevt att ingen aktör, förutom de offentliga, tycks vara beredd att bära kostnaden för dessa satsningar. Det är en tänkvärd problematik, om inte stora investeringar finansieras med hjälp av offentliga medel hade kritiken kanske varit omvänd

eftersom vi då hade gått miste om denna typ av välfärd eller livskvalitet i form av t.ex. idrott eller kultur. I slutändan menade beslutsfattare i både Kristianstad och Vänersborg att en arena ger någonting positivt till kommunen vilket de uppfattar har avspeglats hos kommuninvånarna när debatten lagt sig. Likaså går det att ifrågasätta, om kommuner inte skulle våga satsa offensivt och nya projekt aldrig skulle genomföras, kanske vi istället skulle kritisera fattiga politiker?

8.3 Vidare forskning

Under arbetets gång har vi kommit i kontakt med många olika aspekter kring varför kommuner investerar i denna typ av projekt. Utifrån undersökningens avgränsningar och med hjälp av vårt teoretiska ramverk har vi gett en annorlunda infallsvinkel kring varför projekten uppstår.

Eftersom kommuner fortsätter att investera i arenor och liknande identitetsprojekt gör uppsatsens bidrag det möjligt att applicera vårt teoretiska ramverk på liknande beslutsprocesser, kanske går det att förklara beslutsfattares argumentation för andra identitetsprojekt med samma teoretiska ansats. Vi vill också poängtera att det finns många andra utgångspunkter än beslutsfasen av en arena som hade varit intressanta att undersöka vidare. T.ex. går det att undersöka styrformerna mellan privata och offentliga aktörer och vilken hänsyn dessa tar till demokratiska värden. Det hade också varit intressant att undersöka hur långt kommunernas ansvarsområde egentligen sträcker sig i syfte att fastställa vad kommuner ansvarar för. En mer normativ teoretisk utgångspunkt hade också varit intressant i syfte att försöka förklara hur beslutsfattare bör agera för att förbättra utfallet av framtida projekt.

9. Referenslista

9.1 Litteratur

Aaltonen, K, & Kujala, J, *A project Lifecycle perspective on stakeholder influence in global project*. Scandinavian Journal Of Management, vol 26 p 381-397, 2010

Alvesson, M, & Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Bergström, G, & Boréus, K, *Textens mening och makt*.
Lund: Studentlitteratur, 2005

Brorström, S, *Kommunala satsningar av betydelse [Elektronisk resurs] : en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, 2010.

Bryman, A, & Nilsson, B. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2, [rev.] uppl. Malmö: Liber, 2011

Davies, L, “*Sports and the Local Economy: The Effects of Stadia Development on the Commercial Property Market*”. Local Economy, 23 (1): 31–46, 2008

Delaney, K, & Eckstein, R, *New Sports Stadiums, Community Self-Esteem, and Community Collective Conscience*, *Journal of Sport and Social Issues* 26: 235, 2002

Delaney, K, & Eckstein, R, *Urban Power Structures and Publicly Financed Stadiums*
Sociological Forum, Vol. 22, No. 3, 2007

Ekengren, A, & Hinnfors, J, *Uppsatshandbok: [hur du lyckas med din uppsats]*. 2., [rev.] uppl.
Lund: Studentlitteratur, 2012.

Erickson, B, & Roberts, M, *Marketing Local Identity*. *Journal of Urban*
Design. Vol. 2, No. 1, pp. 35-59, 1997

Fahlén, J, & Sjöblom, P, *Idrottens anläggningar – ägande, driftsförhållanden och*
dess effekter, FoU-rapport 2008:2, Stockholm: Riksidrottsförbundet, 2008

Flyvbjerg, B, *Five Misunderstandings About Case-Study Research* *Qualitative Inquiry* Sage
Publications 12: 219, 2006

Flyvbjerg, B, *From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right* *Project*
Management Journal, vol. 37, no. 3, August 2006, pp. 5-15, 2006

Flyvbjerg, B, *Machiavellian Megaprojects*. *Antipode*, 37 (1): 18–
22, 2005

Flyvbjerg, B, *Megaproject policy and planning: problems, causes*. Aalborg: Institut for
Samfundsudvikling og Planlægning, 2007.

Flyvbjerg, B, “*Sanning och lögn om megaprojekt*” ur *framtidssudier* 4/2007, 2007

Hall, P, *Great Planning Disasters*. Berkeley: Univ. of California Press, 1982.

Kahneman, D, *Tänka, snabbt och långsamt*. 1. uppl. Stockholm: Volante, 2012.

Kahneman, D, & Lovallo, D, "*Delusions of Success: How Optimism*

Undermines Executives' Decisions," Harvard Business Review, July, pp 56-63, 2003

Kahneman, D, and Tversky, A, "*Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures.*" ur Makridakis, S, and Wheelwright, S, C, Eds., *Studies in the Management Sciences: Forecasting*, 12, 1979

Kotler, P, Haider, D, & Rein, I, *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations.* New York: Free Press, 1993.

Niedomysl, T, "*Evaluating the Effects of Place Marketing Campaigns on Interregional Migration in Sweden*". *Environment and Planning*, 36 (11): 1991–2009, 2004

Normark, G, "*Om behovet av marknadsföring och idrottens roll som marknadsförare*" ur Book, K & Carlsson, B; *Idrott och City-Marketing*, 1:a uppl. Idrottsforum: Lund, 2008

Smith, A, & Strand, I, *Oslo's new Opera House: Cultural flagship, regeneration tool or destination icon* *European Urban and Regional Studies* 18: 93, 2011

Sveriges kommuner och landsting (SKL) Offentligt privata partnerskap – erfarenheter från samverkan i fyra kommuner [Elektronisk resurs]. Stockholm, Sveriges kommuner och landsting, 2007.

Syssner, J, "*Visioner, miljöer, människor*" ur Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling.* Lund, Nordic Academic Press, 2010

Utredningen om alternativa modeller för finansiering av ytterligare gemensam marknadsföring av Sverige som resmål. *Tillväxt genom turistnäringen [Elektronisk resurs] : betänkande.* Stockholm: Fritze, 2007.

Utredningen om innovativa processer, *Innovativa processer [Elektronisk resurs] : betänkande*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer, 2003.

Van Marrewijk, A, “*Strategies of cooperation: Control and commitment in mega-projects*”. Management, 8 (4): 89–104, 2005

9.2 Kristianstad Arena

9.2.1 Offentliga handlingar

De offentliga handlingarna rörande Kristianstad har beställts via kommunarkivet och har scannats in, därför saknar de internetadresser.

Kommunfullmäktige sammanträdesprotokoll, 2007-11-20

Kommunstyrelsens sammanträdeprotokoll, 2007-11-15, Dnr KS 2006/560 Dpl 440

Kristianstads årsredovisning 2004

Kristianstads årsredovisning 2006

Kristianstads årsredovisning 2007

9.2.2 Artiklar

Artiklarna är insamlade via Mediearkivets sökdatabas Retriever och har därför inga internetadresser.

Kristianstadsbladet, 2004-01-01, “*Kristianstad behöver en idrottsarena*”

Kristianstadsbladet, 2004-05-06, *Nya planer för arenan på gång*

Kristianstadsbladet, 2004-06-06, Haraldsson, M, *Tre tänkbara platser för arena*

Kristianstadsbladet, 2005-09-08, Carlsson, Å, *Investerings behov kostar 36 miljoner*

Kristianstadsbladet, 2005-10-27 (1), Larsson, M, *Kristianstad - en intetsägande stad*

Kristianstadsbladet, 2005-10-27 (2), Emmelin, E, *“Ny bollhall - ett huggskott”*

Kristianstadsbladet, 2006-02-21, *Det finns tre förslag att ta ställning till*

Kristianstadsbladet, 2006-03-09, Emmelin, E, *Politikerna drömmer om VM i Kristianstad*

Kristianstadsbladet, 2006-03-15, *Det är dags att göra Söder till ett modernt idrottscentrum*

Kristianstadsbladet, 2006-03-16, Nilsson, P, *Önskemålet är en ny idrottsarena*

Kristianstadsbladet, 2006-09-08, Fritzson, H & Tell, A, *Möjligheternas Kristianstad*

Kristianstadsbladet, 2006-12-15, B:son Asklöf, G, Månsson, P, Karlsson, I, Andersson, N-E, Björklund, A, *Debatt: Vi har en stark tro på Kristianstad*

Kristianstadsbladet, 2007-01-25 (1), Nilsson, P, *Sportchefen: Klara, färdiga – bygg!*

Kristianstadsbladet, 2007-01-25 (2), Bengtsson, I-L, *Enig paneldebatt om ny arena*

Kristianstadsbladet, 2007-06-11, Gustafson, B, Månsson, P, Karlsson, I, Andersson, N-E & Björklund, A, *Vi har visioner, vilja och verktyg*

Kristianstadsbladet, 2007-09-21, Christersson, E, *Stenriket en bra plats för nya arenabygget*

Kristianstadsbladet, 2007-10-10 (1), Nilsson, P, *Krönika: En stor dag för idrotten i Kristianstad*

Kristianstadsbladet, 2007-10-10 (2), Stenrosen, M, *Ja till arena på söder*

Kristianstadsbladet, 2007-10-19, Bergquist, S, *En stor arena utan kalkyl*

Kristianstadsbladet, 2007-10-28, Johansson, E, *Arenan ger staden nytt liv*

Kristianstadsbladet, 2007-11-13, Stenrosen, M, *Arenabygget kostar en halv miljard*

Kristianstadsbladet, 2007-11-15, Haraldsson, M, *Politiker satte pristak på arenan*

Kristianstadsbladet, 2007-11-16, O, Eje, *Alla vill inte ha en handbollsarena*

Kristianstadsbladet, 2007-11-24, *Fler dagis före arenabygge*

9.2.3 Intervjuer gjorda mellan 2013-11-04 - 2014-01-08

Politiker 1, Beslutsfattare i Kristianstads kommunstyrelse 2007-11-20 (Intervju genomförd 2013-12-11)

Politiker 2, Beslutsfattare i Kristianstads kommunstyrelse 2007-11-20 (Intervju genomförd 2013-12-17)

Politiker 3, Beslutsfattare i Kristianstads kommunstyrelse 2007-11-20 (Intervju genomförd 2013-12-19)

9.3 Vänersborg

9.3.1 Offentliga Handlingar

Ang. Folkomröstning, Rune Lanestrand, 2007-10-01 diariernr: 2007.21

Kommunfullmäktige sammanträdesprotokoll 2007-06-20 , diariernr: 2007.21

Kommunstyrelsen, *uppdrag att utreda Arena Vänersborg*, sammanträdesprotokoll 2007-01-17
diariennr: 2007.21

Sportcentrum Arena Vänersborg, Rapport 2007-05-04, Diariennr: 2007.21

Barn och Ungdomsnämnden *Sammanträdesprotokoll* 2007-05-25

<http://www.vanersborg.se/download/18.52821050136a06aef541fcf8/1360939634928/2007-05-25.pdf> (Hämtad 2013-11-12)

Vänersborg Kommun, *Mål och Resursplan 2008-2008*

<http://www.vanersborg.se/download/18.52821050136a06aef542c7af/1360939415213/slutligt+dokument+alla+sidor.pdf> (Hämtad 2013-11-12)

Vänersborg Årsredovisning 2004,

<http://www.vanersborg.se/download/18.52821050136a06aef54340d3/1360939423873/%C3%85rsredovisning+2004.pdf> (Hämtad 2013-11-12)

Vänersborg Årsredovisning 2006,

<http://www.vanersborg.se/download/18.52821050136a06aef543a3c6/1360939424792/%C3%85rsredovisning+2006+-+Hemsida.pdf> (Hämtad 2013-11-12)

Vänersborg Årsredovisning 2007,

<http://www.vanersborg.se/download/18.52821050136a06aef543a688/1360939424996/%C3%85rsredovisning+2007.pdf> (Hämtad 2013-11-10)

9.3.2 Artiklar

Majoriteten av artiklarna vi använt publicerades i print och samlades därav in via Mediearkivets sökdatabasen Retriever och har därför inga internetadresser.

TTELA, 2005-08-18, Wiman, J *Arena Vänersborg Utreds*

TTELA, 2006-11-28, Thuresson, U, *Vänersborg kan få en bandyhall*

TTELA, 2006-12-22 (1), Thuresson, U, *Klartecken för nya Arena Vänersborg*

TTELA, 2006-12-22 (2), Ljunggren, L-G, Blomgren, L G, Carlsson, B, Karlsson-Björkman, A, Carlsson, O, Karlsson, A, Nilsson, K O, Bucci, J, *Många vinnare med Arena Vänersborg*

TTELA, 2006-12-23, Thuresson, U, *Beslutet om hall får alla att jubla*

TTELA, 2006-12-27, Thuresson, U, *Som på den gamla goda tiden*

TTELA, 2007-01-15, Svensson, S-G *Konsterhall ger musiklivet nya förutsättningar*

TTELA, 2007-01-18, Ljunggren, L-G, & Lidell, G, *Arena Vänersborg är bra för kommunen*

TTELA, 2007-04-25, Andersson, M, *Kärvling är dåligt på läst*

TTELA, 2007-05-30, Thuresson, U, *Arenan lönsam - på sikt*

TTELA, 2007-06-01, Öster, B, *Satsa på investeringar*

TTELA, 2007-06-14, Larsson, S A, *Arenan är en sund investering,*

TTELA, 2007-06-16, Svensson, S-G, *Största satsningen hittills*

TTELA, 2007-08-20, Thobiasson, C, *Vänersborg borde marknadsföras så mycket bättre*

Göteborgs Posten, 2007-10-02, Andree, L, ... *men i Vänersborg protesterar man,*

TTELA, 2007-11-28, *Opinionsbildningen ska ske före beslut,*

9.3.3 Intervjuer gjorda mellan 2013-11-04 - 2014-01-08

Politiker 1, Beslutsfattare i Vänersborg kommunstyrelse 2007-06-20 (Intervju genomförd 2013-11-27)

Politiker 2, Beslutsfattare i Vänersborg kommunstyrelse 2007-06-20 (Intervju genomförd 2013-12-03)

Politiker 3, Beslutsfattare i Vänersborg kommunstyrelse 2007-06-20 (Intervju genomförd 2013-12-12)

9.4 Övriga källor

Dagens Nyheter 2010-10-31 Söderling, F, *Två nya jättearenor i Stockholm*

<http://www.dn.se/kultur-noje/nyheter/tva-nya-jattearenor-i-stockholm/> (hämtad 2013-11-04)

Expressen 2013-09-01 Jonsson, F, *Halmstads krav kvar - vill ha ny arena*

<http://www.expressen.se/kvp/sport/halmstads-krav-kvar-vill-ha-ny-arena/> (hämtad 2013-11-04)

Expressen 2013-11-11 Ledare, *En ny arena kan ge Falkenberg ett lyft*

<http://www.expressen.se/gt/ledare/en-ny-arena-kan-ge-falkenberg-ett-lyft/> (hämtad 2013-11-13)

Göteborgs Posten 2013-09-13 Genborg, K, *Ny arena lockar investerare*

<https://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2004631-ny-arena-lockar-investerare> (hämtad 2013-11-04)

SCB Folkmängd i rikets län och kommuner 31 december 2005

<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik---Kommun-lan-och-riket/Folkmand-i-riket-lan-och-kommuner-31-december-2005-och-befolkningsforandringar-2005/> (hämtad 2013-11-10)

Vänersborg -Framtidens Arena, *Fakta*

<http://www.vanersborg.se/upplevabora/idrottmotionochfriluftsliv/idrottsanlaggningarochhallar/arenavanersborg/omarenavanersborg.4.52821050136a06aef54359f1.html> (hämtad 2013-11-15)

Kristianstad Arena, *Fakta*

<http://www.kristianstadarena.nu/fakta.asp> (hämtad 2013-11-15)

Bilaga 1

Frågor till beslutsfattare för Kristianstad Arena & Vänersborg Arena

- Hur långt tillbaks i tiden innan beslutet togs, år 2007, diskuterades ni att finansiera en ny arena?
- Hur eniga var de politiska partierna när beslutet togs?
- Hämtade ni in information från någon annan kommun eller projekt i beslutet av arenan? ‘
- Hur skulle du beskriva projektets beslutsunderlag?
- Varför ansåg du att en arena behövdes i kommunen?
- Hur skulle du beskriva de målsättningar ni politiker hade med arenainvesteringen under beslutsprocessen?
- Hur väl upplever du att fördelarna med arenan uppnåtts idag?

- Hur skulle du beskriva debatten kring arenan under perioden när beslutet togs? Påverkade debatten beslutet?